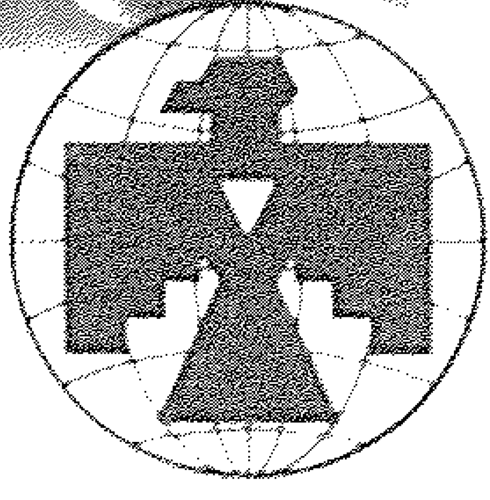


كلية ثندربيرد Thunderbird

تبحث في

استراتيجيّة العولمة

كلية ثندربيرد هي الكلية الأمريكية للدراسات العليا لبحوث الإدارة العالمية

تحرير: روبرت ي. غــروس
تعريب: د. إبراهيم يحيى الشهابي

مكتبة العبيكان

كلية ثندربيرد

تبحث في

استراتيجية العولمة

أيًا كان خط العمل الذي أنت منخرط فيه. سواء أكان إنتاجًا أم ثقافة حيوية، أو ملابس، أو أنصاف موصلات. ولا بُدَّ لك أن تعلَم أن هناك فريقًا إداريًا طموحاً في مكان ما بعيد على سطح الكرة الأرضيَّة يقوم بابتكار استراتيجيَّة لِيَنسِف موقعك ويسلبك قاعدة الزبائن التي اكتسبتها بشق الأنفس. كان هذا التصور ـ قبل عقد من الزمن ـ تهديدًا تافهًا لا قيمة له. ولكن عندما تُمعن النظر في قدرة الإنترنت Internet المخيفة على ربط المنافسين الأجانب بمورّدين وأسواق من أي مكان في العالم بنَقْرَةِ مفتاح. ناهيك عن الإطاحة المتهورة بالحدود السياسية التي حدثت خلال العقد المنصرم من أجل تحرير التجارة. عندئذ، يبدو لك جليًا أن مستقبل شركتك التنافسي يعتمد الآن على مقدرتك في التفكير والتصرف على الصعيد العالمي.

ما زالت كلية «ثندربيرد»، الكلية الأمريكية العليا للإدارة العالمية، تعمل، منذ أكثر من خمسين سنة، على إعداد طلاب ليحتلوا مواقعهم كقادة عمل عالميين. ولما كانت كلية ثندربيرد هي مدرسة هي الأعمال الوحيدة في أمريكة الشمالية التي تركّز على العمل العالمي حصرًا، فقد دأبت على احتلال المرتبة الأولى كل سنة منذ 1995 في مجلة «التقرير الدولي والأنباء الأمريكية» في مجال التربية الإدارية العالمية للخرِّيجين.

والآن، يضع كتاب «ثندربيرد تبحث في استراتيجية العولمة» بين أيدينا زبدة ما كتب في هذا الميدان من قبل الخبراء العاملين في الكلية. إذ وضَعَ هذا الكتابَ فريقٌ لامعٌ من أعضاء الكلية السابقين والحاليين، كل منهم خبير مشهور في اختصاصه (اختصاصها)، فهو لا يحذّرك من

العبيكان


العبيكان

كلية ثندربيرد Thunderbird

تبحث في

استراتيجية العولمة

روبرت إي. غروس

تعريب

د. إبراهيم يحيى الشهابي

مكتبة العبيكان

Original title:
THUNDERBIRD on Global Buisiness Strategy
Copyright © 2000 by Thunderbird,
The American Graduate School of International Management
حقوق الطبع محفوظة © 2000 لكلية ثندربيرد الأمريكية للدراسات العليا في الإدارة الدولية
All rights reserved. Authorized translation from the English language edition published by
John Wiley & Sons, Inc.

حقوق الطبعة العربية محفوظة للعبيكان بالتعاقد مع جون وايلي

© العبيكان 1422 هـ ـ 2001م

الرياض 11452، المملكة العربية السعودية، شمال طريق الملك فهد مع تقاطع العروبة، ص.ب. 6672
Obeikan Publishers, North King Fahd Road, P.O.Box 6672, Riyadh 11452, Saudi Arabia
الطبعة العربية الأولى 1422 هـ ـ 2001م
ISBN 9960-20-881-8

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

غروس، روبرت (محرر الكتاب)
استراتيجيّة العولمة ـ تعريب: الدكتور إبراهيم يحيىٰ الشهابي
510 ص، 17 × 24 سم
ردمك: 8-881-20-9960 ISBN
1 ـ العولمة 2 ـ الإدارة العامة أ ـ الشهابي، إبراهيم يحيىٰ (تعريب) ب ـ العنوان
ديوي 658,4 0220 ـ 21 رقم الإيداع: 0220 ـ 21
ردمك: 8-881-20-9960 ISBN

جميع الحقوق محفوظة. ولا يسمح بإعادة إصدار هذا الكتاب أو نقله في أي شكل أو واسطة، سواء أكانت إلكترونية أو ميكانيكية، بما في ذلك التصوير بالنسخ «فوتوكوبي»، أو التسجيل، أو التخزين والاسترجاع، دون إذن خطي من الناشر.

All rights reserved. No parts of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise, without the prior permission of the publishers.

كلمة شكر

نود التعبير عن اعترافنا بفضل ما قَدَّمَهُ مليڤن كُوبن Melvyn Copen لِما رأى المشروع هذا بقيادته من إرشادات قيِّمة. ولولا دعمه وتشجيعه لما رأى المشروع النور أبدًا. كما نودّ تقديم جزيل الشكر للآنسة جورجيا ليسارد Ms. Georgia Lessard، فنانة التخطيط والطباعة الرائعة، على ما قدَّمته من مساعدة في رسم الأشكال وإعداد الجداول وغير ذلك من الأعمال الفنِّيَّة المقترنة بهذا المشروع.

لا يسعني بعد أن أنجزت تعريب مثل هذا العمل العظيم إلاَّ أن أتوجَّه بالشكر الجزيل والامتنان القلبي العميق إلى الأستاذ الدكتور عدنان النجار رئيس قسم الاقتصاد في كلِّيَّة التجارة والاقتصاد في جامعة دمشق لما قام به من مساعدة قيِّمة في تدقيق المصطلحات والعبارات الاقتصاديَّة التي وردت في الكتاب وضبط دلالاتها.

ابراهيم يحيى الشهابي

المحتوى

III الهموم الجوهريّة للمدير العالمي

المقدمة

لا بدّ، في القرن الحادي والعشرين، للمديرين الناجحين من امتلاك منظور عالمي في مجال أعمالهم سواء كانوا يعملون في شركات عالميَّة أم لا. إن تنافسيَّة هذا القرن، بالإضافة إلى التحرّك عبر الإنترنت، تخترق الحدود الوطنيَّة والقوميَّة كلّما رغبت في ذلك تاركة الشركات ذات النظرة الداخليَّة معرّضة لخطر الابتلاع من قبل منافساتها العالميات. فالبقاليَّة الاحتكاريَّة الواقعة في شارع تتنافس مع منتجات قادمة من البقاليَّة الاحتكارية الواقعة في الشارع المجاور، بل وتتنافس مع منتجات قادمة من بقيَّة العالم عبر التسوُّق البيتي بفضل الهاتف، أو بفضل الشراء والبيع عبر الإنترنت وغير ذلك من خدمات التوصيل الجديدة. فينبغي للمديرين أن يفهموا المخاطر أو الفرص التي يطرحها المنافسون الأجانب، والأسواق الأجنبيَّة، والعارضون الأجانب طالما أنّهم لا يبعدون سوى مسافة «نقرة مفتاح».

إنّنا نركّز على جوانب العمل العالميَّة والكونيَّة، خاصَّة، والتي لا بدّ للمديرين أن يقلقوا بشأنها وأن يفهموها. وغايتنا هي أن ننشأ وعياً وإدراكاً لهذه القضايا وأن نرشد إلى كيفيَّة التعامل معها. وسواء كان الأمر يتعلّق بإدارة سلسلة إمداد عالمية أو باستخدام أسواق ماليَّة عالميَّة، فإنه لا بدّ من توافر هذه الخيارات في تفكير المديرين الناجحين في هذه الأيّام.

وضع هذا الكتاب أساتذة كلّيَّة ثندربيرد السابقين والحاليين. تعدّ كلّيَّة ثندربيرد رائدة في مجال التربية الإداريَّة العالميَّة للدراسات العليا في الولايات المتَّحدة الأمريكية، وتحتلّ الصدارة في كل مسح للتقرير العالمي والأنباء الأمريكية منذ سنة 1995. تمنح كلية ثندربيرد درجة جامعيَّة في الإدارة الدوليَّة منذ سنة 1946، وهو موضوع يعدّ الأوَّل من نوعه في الولايات المتحدة الأمريكيَّة، إنها المدرسة الوحيدة في الولايات المتحدة التي تركّز كلّيّاً على العمل العالمي وتشترط على طلاّبها جميعًا إتقان لغتين على الأقلّ، وتطوير معرفة واسعة حول إقليم واحد على الأقل في العالم، وإنجاز مقرّرات الـ MBA (ماجستير في إدارة الأعمال) ودراسات الأعمال العالميَّة. يعد أعضاء كلّيَّة ثندربيرد المئة والعشرين قادة في ميادين العمل العالمي ولغة العمل. لقد جمعت نخبة من المؤلفين في كلّيَّة ثندربيرد أفكارها بشأن قضايا عمل عالميَّة جوهريَّة لإنتاج هذا الكتاب.

يُعَدُّ هذا الكتاب مبادرة لإقامة تحالف استراتيجي بين كلّيَّة ثندربيرد، المدرسة الأمريكية العليا للإدارة الدولية، والناشرين جون وايلي وأبنائه John Wiley & Sons. وهدف هذا التحالف هو تقديم سلسلة من الكتب تستكشف قضايا جوهريَّة في إدارة الأعمال العالمية، بحيث يستطيع المديرون والمحلّلون فهم الإشكالات والفرص التي تواجه الشركات في مطلع القرن الحادي والعشرين بصورة أفضل.

تقدّم الدراسات المشمولة في هذا الكتاب مجموعة واسعة الانتشار من وجهات النظر في استراتيجيَّة العمل العالمي، وتتوجّه إلى المديرين الأوَّلين الذين تحتاج قراراتهم إلى نظرة شاملة سليمة ودراسة متأنية لهذه المنظومة الواسعة من الشروط والاهتمامات. يلقي هذا المجلد ضوءًا على مجالين جوهريين من مجالات التأهيل: استراتيجيَّة العمل العالمي. أما المجال الآخر من مجالات البحث وتعليم قيادة الأعمال التي تتابعها كلّيَّة ثندربيرد فهو الإدارة

الشاملة. وهذان المجالان يشكّلان موضوعات الكتب التي ستنشر بفضل الزمالة المعقودة بين كليّة ثندربيرد والناشرين وايلي وأبنائه.

الآفاق الاستراتيجية العالمية

يُقَسَّم هذا الكتاب إلى ثلاثة أجزاء، تبدأ بتحليلات خمسة للاستراتيجيَّة العالميَّة ذاتها. يُفتتحُ الجزء الأوَّل بدراسة أعدّها جون سي. بك John C. Beck حول «الاستجابة للأزمات العالميَّة باستخدام دورة التغيير». يلقي Beck نظرة على الأزمة الآسيويَّة للعام 1994 - 1998، ويبين ردود فعل الشركات التي عانت من الأزمة، إضافة إلى مجموعة توصيات حول كيفية مواجهة الشركات لمثل هذه المواقف. إن «دورة التغيير» مفهوم طرحه Beck لتنظيم التفكير في الأزمات واستجابات الشركات. ويرى، في بنية ذات بعدين، أن أية شركة يمكن أن تجري تغييرات كبيرة أو صغيرة وتستجيب إلى الضغوط الداخلية أو الخارجية. إن تكاليف الاستجابة إلى الإشكالات الداخلية والفرص الداخلية ذات التغييرات الصغيرة وما ينجم عنها من مخاطر تعد قليلة. أما التكاليف والمخاطر الناجمة عن الاستجابة للضغوط الخارجية ذات التغييرات الكبيرة فهي هائلة؛ وهناك أوضاع إضافية عديدة تقع فيما بين هذين البعدين. غاية الإدارة هي فهم الحاجة إلى التغيير استجابة لكل أنواع الضغوط وتقييم الاستجابات المطروحة على طول بُعدي دورة التغيير. يُقَدِّم Beck أدوات للاستجابة على الأزمة في كل مربع من مربعات المصفوفة، ويشرح كيف استخدمت هذه الأدوات أو كيف يمكن استخدامها في التعامل مع الأزمة الآسيوية.

يطرح روبرت إي. غروس Robert E. Grosse مفهوم «الإدارة التحويلية» التي تواجه الشركات من خلالها تغيُّرات السوق الدرامية، وتغيُّرات التكنولوجيا وغيرها من التحديات التنافسية الأخرى. إن استجابات العديد من المؤسسات الرائدة تبين النتائج السلبية والإيجابية لاتباع هذه التحولات. ومن المكتشفات الرئيسة أنه لدى حاجة الشركات إلى تبنّي نظرة مستقبلية من أجل الحفاظ على

نفسها قائمة في خضم منافسة القرن الجديد، فإن الخطوة التنفيذية النهائية يمكن أن تصوغ الاستراتيجية صياغة كاملة أو تدمرها كليًّا كما شوهد في النتائج السلبيَّة لمحاولة مؤسَّسة موتورولا Motorola Corporation فيما يتعلق بمشروع الإيريديوم العائد إليها.

تتضمن فكرة الإدارة التحويليَّة عند Grosse نهجًا رباعي الخطوات:

1 . التعرف على الشروط التكنولوجية والتنافسية المستقبلية في صناعة ما.

2 . جعل الشركة رائدة في ذلك السياق.

3 . إعلام الزبائن بالرؤية المستقبلية.

4 . وأخيرًا، تطبيق الاستراتيجيَّة لجعل هذا المستقبل حقيقة واقعة.

ومن الأمثلة البارزة على الشركات التي خاضت مسار التحويل بنجاح، مؤسسة مونسانتو Monsanto Corporation التي كانت سابقًا شركة للكيماويّات وتحوَّلت الآن إلى شركة علوم الحياة ذات أنشطة في مجال الأدوية، والكيماويّات الزراعيَّة، ومكوّنات الأغذية.

تعدّ هذه النظرة تحدّيًا تامًّا لأنها تفترض وجود نهج انحرافي مستهلكٍ للزمن لا يتيح انتقالاً سهلاً لأية شركة تتبنّى عمليَّة التحويل. ولكن Grosse يؤكّد في أمثلة كثيرة أنه لا بدَّ للشركات من مواجهة مثل هذا التحدّي كلَّما نضجت الأسواق وتفرَّعت وأعادت تشكيل نفسها كنتيجة للتغيّرات التقنية والتنظيميَّة وغيرها التي تحدث في عالم الاقتصاد. إن الإدارة التحويليَّة هي قاعدة للتعامل مع هذه الحقيقة التي وصلت حديثًا.

• يقدم ألن آي. موريه Alan I. Murray وجهة نظر أُخرى تتعلق بالاستراتيجيَّة العالميَّة، مركِّزًا، بصورة خاصَّة، على المنافسة المعرفيَّة، أي المنافسة في السياق الذي يكون فيها إبداع المعرفة والإدارة مفاتيح التوجيه لتنافسيَّة الشركة. يضع نموذَجُه «5^3» إطارَ استراتيجيةٍ تقوم على خمسة عوائق تواجهها كل الشركات؛ مثل التنافس والإمكانات، وتقود إلى خمسة خيارات

استراتيجيَّة؛ مثل المجال الذي ترغب الشركة أن تنافس فيه، والتصميم أو الشكل التنظيمي المختار لمتابعة الاستراتيجيَّة، وأخيرًا تقود إلى خمسة اعتبارات لا بدّ للشركة أن تتعامل معها ضمن كلّ اختيار.

تُركِّز وجهة نظر Murray على المنافسة المبنيَّة على المعرفة، والتي تعدّ الأساس المركزي للبقاء التنافسي في معظم الصناعات المستقبليَّة، والعديد من الصناعات الحاليَّة. يحاول Murray تحديد الأسئلة الجوهريَّة التي يجب على كل شركة أن تطرحها في مثل هذا النوع من التنافس، ثم يقدِّم هيكلاً تنظيميًا وتحليليًا مفصَّلاً للإجابة على كل سؤال بدوره. يزوّد هذا النموذج الرائع لصانعي القرار أرضيَّةً واسعة للنقاش، فضلاً عن تزويدهم بطريقة كاملة البنية لتحديد الأسئلة الحرجة فعلاً والتي تحتاج الشركة إلى إجابتها، بالإضافة إلى الأدوات التي تُطَوَّرُ بفضلها الإجابات.

ثمَّ ينقل أندرو سي. إنكبن Andrew C. Inkpen البحث إلى ميدان شبكات الشركات التي تتعاون من أجل بناء قواها الداخليَّة والإفاداة من قوى الشركات الأخرى. وتصف دراسته لإدارة التحالفات الاستراتيجيَّة العالميَّة أنواعًا واسعة من الترتيبات التعاونيَّة، ويقدّم دليلاً للمديرين يرشدهم كيف يَجْنُونَ أفضل الثمار من هذه العلاقات.

ويقول إنه بالرّغم من عدم وجود طريقة مثلى واحدة لإدارة التحالف هناك مبادىء عامَّة تسهم في إنجاح التحالف. تتضمَّن هذه المبادىء أمورًا كالنظر إلى المتحالِف على أنه حليف حقيقي في السعي لتحقيق أقصى ما يمكن من المكاسب المشتركة نتيجة هذا التحالف، بدلاً من إهمال مصالح ذلك المتحالِف.

استخدام التحالفات الاستراتيجيَّة أمر ضروري حقًا في ميدان التنافس الحالي الذي يكلِّف رؤوس أموال ضخمة، وبحوثًا خطيرة تتطلّبها مجالات عديدة من العمل، إضافة إلى أقنية التوزيع التي يمكن أن تسهم إذا ما أفلح شركاء التحالف في ابتكار ترتيبات معقولة للمنفعة المشتركة. ويركِّز Inkpen

خصوصاً على التحالفات العالميَّة وعلى أنواع الميِّزات التي يحقِّقها شركاء التحالف في مثل هذه الأوضاع. من هذه الميزات الوصول إلى أسواق جديدة وفرص جديدة للحصول على معلومات عن الثقافات المختلفة والممارسات المتعلّقة بالعمل عن طريق الشركة الأجنبية الزميلة في التحالف.

يقول Inkpen إن من الأسباب الرئيسة لفشل التحالف هو أن الشركات تخفق في استكشاف التناغم التنظيمي لشركائهم في التحالف، وإخفاقهم الناجم عن الإخفاق السابق في أخذ أهداف شريك التحالف بالحسبان أثناء مواصلة التحالف. عدم الرغبة في اعتبار التحالف مصدر منفعة مشتركة ووضع الآليّات التنظيمية لتوحيد التحالف وتعزيزه أو عدم القدرة على ذلك، كل هذا يؤدِّي إلى انهيار الاتصالات والثقة بين الزملاء، وبالتالي يمكن أن يؤدِّي إلى انهيار التحالف نفسه.

ثمّ يقدّم Inkpen سلسلة خطوات يمكن للشركات اتخاذها للتقليل من هذه المشكلة. مثلاً، تصميم حلقات تنظيميَّة بين الشركات الأم قبل الإقلاع بالتحالف، والتأكّد من وجود توافق تنظيمي على أكثر من مستوى من مستويات المؤسَّسات؛ وتعزيز التواصل بين شركاء التحالف إلى الحد الأقصى، والاستعداد الدائم لتعديل بنية التحالف لتلبية الأهداف التنظيمية. ويخلص إلى أن هناك حفنة من الاعتبارات الجوهريَّة. يمكن إدارة معظمها إذا ما تَعَرَّفَتْ عليها الشركة بوضوح. والتي غالبًا ما تحدّد الفرق بين النجاح والفشل في التحالفات الاستراتيجيَّة الدوليَّة. وليس غريبًا ألاَّ تختلف هذه المفاتيح عن تلك التي تحتاجها التحالفات المحلِّيَّة الناجحة. كالتخطيط الناجح والتحقّق من شريك التحالف قبل بدء التحالف؛ وضمان الالتزام والتوافق التنظيمي؛ والمرونة في تشغيل التحالف كي يأخذ التغيّرات التي تطرأ على المضاربات والبيئة بالحسبان؛ والاهتمام الدائم بمصالح زميل التحالف للتأكّد من أنّ التحالف صفقة رابحة للطرفين.

يدرس أنانت ك. سوندارام Anant K. Sundaram وزملاؤه مسألة الحاكميَّة المشتركة بإجراء مقارنة بين الأنظمة التي نشأت في الاقتصاديَّات الرائدة الثلاثة في العالم: اقتصاد الولايات المتحدة، واقتصاد ألمانيا، واقتصاد اليابان. ويعرِّف Sundaram وزملاؤه «الحاكميَّة المشتركة» على النحو التَّالي: «النهج الإداري الأعلى الذي يدير إبداع القيم ويحدثه من أجل المطالبين المشتركين المختلفين (بمن فيهم المجتمع عمومًا) ونقل هذه القيم بين هؤلاء المطالبين في سياق يضمن المسؤوليَّة تجاههم». وهكذا فإن المسألة المطروحة هي طريقة إدارة هذه المشاركات، ولمصلحة من، وبموجب أيَّة قوانين.

يجاب على هذه المجموعة الجوهرية من الأسئلة بطرق مختلفة في كل من هذه البلدان الثلاثة. يشرح Sundaram وزملاؤه هذه الفروق وتضميناتها بعرض شامل رائع للوضع القائم اليوم. فهم، مثلاً، يقارنون فيما بين الآليّات الخارجيَّة للسيطرة المشتركة في كل قطر؛ مثل اتحادات العمّال، والهيئات التنظيميَّة الحكوميَّة والأسواق الماليَّة حيث تكون أسهم الشركة (ملكيّتها) سلعة تجارية. ففي الولايات المتحدة تسمح السوق الماليَّة للفرص السريعة والمنتشرة بتغيير السيطرة المشتركة عبر بيع وشراء الأسهم الحاكمة في الشركة، عندما يرى مستثمر (أو مجموعة مستثمرين) أن قيمة الشركة أعلى، أو يمكن أن تكون أعلى، مما يظهره السوق. هذا الوضع مختلف تمامًا في اليابان حيث نادرًا ما يجري تبادل السيطرة المشتركة من خلال عمليَّات التبادل في السوق الماليَّة، لأن الملكيَّة غالبًا ما تكون لمجموعات من المستثمرين المترابطين ترابطًا وثيقًا (كيريتسو)(*). وكذلك الوضع في ألمانيا أقلّ انفتاحًا حيث تمسك مؤسَّسات ماليَّة كبيرة بالمصلحة الحاكمة في شركات عديدة، فلا تسمح للسوق المفتوحة بنقل السيطرة بسهولة.

(*) Keiretsu: كلمة يابانية تعني مجموعة المستثمرين المتحدين.

يلقي Sindaram وزملاؤه كذلك نظرة على آليّات السيطرة المشتركة كبنية مجلس المديرين ودوره، والطريقة التي تستخدم فيها التعويضات لتحفيز الأداء. فالشركات التي ترسي قواعدها في الولايات المتحدة، مثلاً، تستخدم مجلس المديرين، بما في ذلك المديرون الخارجيون، كمرشد لوضع سياسة شاملة، في حين أن للشركات الألمانيّة مجلس يتضمَّن ممثِّلين عن العمّال ويركِّز على الإدارة اليوميّة. أمّا في اليابان فتميل الشركات إلى تشكيل المجالس من مديرين داخليين مع ممثلين من بنك الكيريتسو Keiretsu.

إن تعويض أعضاء الهيئة التنفيذية العليا أعلى بكثير من تعويضات الموظفين الأدنى مرتبة في الولايات المتحدة. أما في ألمانيا فهو أقل انحرافًا، وفي اليابان أقل انحرافًا منه في ألمانيا. وتستخدم الأسهم الماليَّة لتحفيز الأداء على نطاق واسع في الولايات المتحدة، أمّا في الشركات الألمانيّة واليابانيّة فنادرًا ما يحدث ذلك. ونتيجة لذلك، ربّما كان هناك طلب أكثر لأعضاء الهيئات التنفيذيّة العليا بين الشركات الأمريكيّة، وولاية أقصر لهؤلاء الأعضاء في شركاتهم. في حين ما زال نظام التوظيف الدائم الياباني في شركة واحدة (لم يعد يُتّبع هذا النظام على نطاق واسع) يمثّل المستوى المنخفض للوثبات الوظيفيّة التنفيذيّة في تلك البلد، أمّا النظام الألماني فيعدّ وسيطًا بين النظامين .

يستخلص Sundaram وزملاؤه من مراجعتهم لأنظمة الحاكميَّة المشتركة الثلاثة أنَّ هناك اتجاه على نطاق عالمي لتبنِّي نظام الحاكميَّة المشتركة الأمريكي. إذ يبدو أنَّه خير نظام لحل مشكلة التمثيل في الإدارة، أي مشكلة وضع مصالح المديرين إلى جانب مصالح المالكين. يتشابه النظامان الألماني والياباني فيما بينهما أكثر من تشابههما مع النظام الأمريكي. (فهما يقومان على الحاكميَّة الكميونيَّة الاشتراكيَّة حيث يكون لحاملي الأسهم كالموظفين والزبائن وأعضاء المجتمع الآخرين كلمة أكبر في صنع القرار المشترك). في حين يبدو النظام التعاقدي للحاكميَّة الذي يميِّزُ المؤسَّسات الأمريكيَّة أقدر على صنع القرارات بصورة أكثر شفافيَّة، وتحفيز الاستثمار في البحث والتصميم R&D،

وتقديم نتائج أخرى تجعله أكثر ملاءمة للعمل في مطلع القرن الجديد.

ينقل الجزء الثاني البحث من المسائل الاستراتيجيَّة الواسعة إلى التركيز على المجالات الوظيفيَّة كالتسويق والمال.

إدارة الحقول الوظيفيَّة على الصعيد العالمي

يستكشف سونداريسان رام Sundaresan Ram فكرة أن تنمية المنتجات المتزامنة للأسواق المضاعفة لم يعد خيارًا، بل أصبح ضرورة للبناء المشترك. إذ على الشركات اليوم استخدام تنمية الإنتاج العالمي للحفاظ على تنافسيّتها بفضل تحقيق وفورات في كلفة التنمية الجوهريَّة وبفضل الإفادة من الأفكار الجديدة التي تتولّد في الأسواق المختلفة في جميع أنحاء العالم. فلم تعد الأسواق مُقَسَّمَةً زمنيًا بحيث يمكن تقديم المنتجات بصورة متتابعة عبر فترة زمنيَّة طويلة، بل أصبح العمل اليوم مرتبطًا بالنقطة التي يتم فيها تحقيق وفورات في كلفة تنمية الإنتاج فقط من أجل المنافسة.

حتى من المنظور العالمي لتنمية المنتجات فإن استراتيجيّات مختلفة ممكن أن تفيد شركات مختلفة بصورة أفضل. فعندما يلحّ الزبون على منتجات الخياطة/ وعندما تسود المتطلّبات المحلِّيَّة، عندئذٍ لا بدّ من المفاضلة. وعندما يكون اقتصاد الحجم ذو الإنتاج المركزي هامّاً جدّاً، فإن هذا العامل ربما يهيمن ويؤدِّي إلى تناقص قدرة تكييف الإنتاج والخدمات لصالح الأفضليّات المحلِّيَّة. هذه القضيَّة مماثلة للحوار التسويقي بين النمذجة وتكييف المنتجات، والأسعار، والترويج، وغير ذلك عبر الحدود الوطنيَّة.

يرى Ram أن تضع الشركات «ميثاق إبداع» من أجل جعل الأفكار الجيِّدة المتعلِّقة بالمنتجات والتي تدخل في النهاية ميدان الإنتاج تزداد إلى أقصى ما يمكن. وميثاق الإبداع هذا هو بيان موجز واضح لفلسفة الشركة المتعلِّقة بتنمية المنتجات. وما إن يتم تحديد الميثاق وتعريفه بصورة واضحة، ويجري إيصاله إلى كلّ قائد فكري في الشركة واستيعابه من قبلهم، حتى ترتفع نوعيَّة الأفكار

التي تدخل الطور الأوّل في دورة تنمية المنتجات. تقدّم هذه الفكرة أداة جيِّدة مفيدة للشركات كي تفكّر في تنمية المنتجات وتحسينها في حقبة تَتَّصِفُ بالمنافسة الفائقة السرعة.

أمّا ويليام إي. يونغدال Willian E. Youngdahl فيلتفت إلى موضوع تسعينات القرن العشرين الواضح جدّاً للعيان ألا وهو إدارة سلسلة الإمداد العالمي. (تتضمَّن إدارة سلسلة الإمداد، عند غير المطّلعين، التخطيط، وإيجاد المصادر، والتصنيع، والتسليم). إنه يصف كيف تنتقل الشركات غالبًا عبر مراحل عولمة إدارتهم لسلسلة الإمداد، من مرحلة جعل العلاقات مع العارضين مثاليَّة وتحقيق تكامل في المراسلات معهم على أسس عالميَّة، إلى مرحلة الوصول إلى سلسلة إمداد «فعليَّة» ذات تكامل بين موارد الإمداد المملوكة والمتعاقد عليها، وإيجاد سلاسل إمدادٍ مرنة وإلغاء سلاسل الإمداد المؤقَّتة حسب الحاجة، والاستعاضة عن الموجودات بالمعلومات.

تبدو هذه الصورة حلمًا للمستقبليين، بيد أنَّ هناك في الواقع شركاتٍ عديدة تقوم بتطوير سلاسل إمداد عالميَّة فعليَّة بفضل تحسّن كفاءة الاتّصالات عن بعد وعمليَّات النقل وكلفتها في تسعينات القرن العشرين. ويضرب Youngdahl أمثلة توضيحيَّة واسعة بشركات مثل هيوليت. باكارد - Hewlett Packard تقوم بدمج شبكاتها الإمداديَّة العالميَّة للإفادة من المعامل المنتشرة في جميع أنحاء العالم بوصفها عُقَدَ إيداع وإنتاج تلبِّي حاجات الشركة العالميَّة. ويبيّن أيضًا أنّ استخدام سلاسل الإمداد الفعليّة التي يتقلّص فيها كثير من النشاط يجلب معه مخاطر جسيمة كفقدان السيطرة على العمل، كما حدث في شركة أي. بي. أم IBM في الحواسيب الشخصية إذ فقدت التحكُّم بالعارضَيْنِ الأساسيين شركة إنتيل Intel وشركة مايكروسوفت Microsoft.

يتبع Youngdahl الخطوات التي تسلكها الشركات لتحقيق إدارة عالميَّة متكاملة تمامًا لسلاسل التوريد العائدة إليهم، بدءًا من جعل الكفاءة الوظيفيَّة مثاليَّة في مناطق سلسلة الإمداد الأربعة. ويتلو هذه المرحلة عمليَّة عقلنة أنشطة

سلاسل الإمداد المختلفة على الصعيد العالمي كنمذجة المنتجات (توحيدها)، توضيع منابع الإنتاج في مواقع قليلة الكلفة من العالم، وإيجاد عارضين يستطيعون إيصال السلع إلى مواقع الشركة في جميع أنحاء العالم، وهكذا. . . أمّا المرحلة الثالثة فهي جعل هذا النظام مثاليًا، وتقليص التكاليف ومخاطر الإدارة. ويتضمّن ذلك إعادة توزيع الإنتاج لتحقيق أزمنة تسليم أسرع أو لتحقيق مزيد من الاستجابة للأسواق الرئيسة وتخفيض عدد العارضين تدريجيًا بهدف التركيز على شركاء استراتيجيين يشكلّون حلقات ربط عليا. وأخيرًا تأتي المرحلة النهائيّة وهي إيجاد سلاسل إمداد عالميّة فعليّة بأقل ما يمكن من رأس مال الشركة المخصّص لزيادة التوريد الفعّال، والإنتاج وشبكة التوزيع زيادة قصوى. وإنجاز هذه المرحلة النهائيّة يتطلّب زيادة مصادر الأنشطة الأفضل توريدًا من قبل شركات غير معنيّة إضافة إلى وضع رأس مال الشركة الخاص في أنشطة تستطيع رفعه إلى القيمة المضافة. يتضمن هذا النوع من بنية سلسلة الإمداد استخدام تحالفات استراتيجيّة، ويذكّرنا بالتركيز على قضايا آثارها سابقًا أندرو إنكبن في تصميم تلك التحالفات وإدارتها.

يقدّم راج أغاروال Raj Aggarwal وروبرت إي. غروس Robert E. Grosse عرضًا للوظيفة الماليّة العالميّة، شارِحَيْن مختلف أنواع الوثائق الماليّة والأسواق الموجودة حاليًا للتمويل والاستثمار عبر الحدود الوطنيّة بالإضافة إلى إدارة المخاطر. يوضّح هذا الفصل تكاثر الوثائق الماليّة تكاثرًا استثنائيًا استجابةً لانفتاح الأسواق الماليّة على المنافسة العالميّة وتدفّقات رؤوس الأموال. إذ شاع استخدام الاحتمالات المستقبليّة(*)، والخيارات، والبيع المقدّم، والتسهيلات الماليّة، وآليات أخرى عديدة في جميع أنحاء العالم في تسعينات القرن العشرين لأنّ معظم البلدان تسمح بدخول المستثمرين الأجانب، وتسمح للمستثمرين المحليين أن يخرجوا جزءًا من ثروتهم إلى ما وراء البحار.

(*) البيع والشراء المستقبلي.

فالمديرون الأوّلون في المؤسّسات في جميع أنحاء العالم بحاجة إلى أن يحاطوا علمًا بالفرص الموجودة حاليًّا للحصول على تمويل عبر أدوات كالورقة التجاريَّة الأوروبيَّة وإيصالات الإيداع الأمريكيَّة، والتسهيلات التمويليَّة المعزّزة بالموجودات والسلع، بالإضافة إلى وسائل الاستثمار الموجودة بدءًا من ميزانيّات البلد إلى السندات إلى الودائع المصرفيَّة المستنديَّة في جميع أنحاء العالم إلى السندات الماليَّة، وأخيرًا يحتاج هؤلاء المديرون إلى أن يتزوَّدوا بمعلومات عن أدوات إدارة المخاطر بدءًا من الحوالات المتبادلة إلى التحصينات المتخصّصة جدًّا والمصحَّحة فرديًّا.

ينتقل Aggarwal وGrosse بصورة منتظمة عبر وظيفة الموارد الماليَّة لوصف العناصر العالميَّة لكل مجال بدءًا من وضع ميزانيَّة رأس المال إلى إدارة حقيبة الأوراق الماليَّة، وهكذا. . . إنّهما يلقيان الضوء على بعض الإشكالات في التمويل العالمي الحالي كتطيُّريَّة تدفّقات رأس المال التي يمكن أن تسبّب ظهورًا مفاجئًا لأزمات السوق عندما تنتهي الثقة ويبيع المضاربون السندات الماليَّة كلّها في بلد ما. وكان هذا واضحًا في المحنة الماليَّة الآسيويَّة التي حصلت في أواخر تسعينات القرن العشرين، وفي الأثر المُعْدِي لأزمة «التكويلا» tequila(*) المكسيكيَّة لعام 1994 التي انتشرت بسرعة في جميع أنحاء أمريكا اللاتينيَّة، فأسفرت عن ترك الأسواق الماليَّة وحيدة لتوائم نفسها مع مثل هذه النظيريَّة بيد أنَّ النظام المالي العالمي يحتاج إلى تقديم وثائق حماية مثل سندات البيع المقدَّم والمستقبلي لضمان أن أولئك الذين يريدون تجنّب هذه المخاطر يستطيعون تجنّبها بصورة فعَّالة.

ويُختتم هذا الفصل باقتراح يفيد بأن المديرين الماليين الحاليين بحاجة إلى أن يفكّروا عالميًّا ويتصرَّفوا عالميًّا ـ محليًّا؛ أي بإيلاء اهتمام كبير لموازنة

(*) شراب مصنوع من إعادة تقطير المسكال (نوع من الصبار) المكسيكي؛ كما يوجد مقاطعة مكسيكية بهذا الاسم.

المتطلّبات والشروط العالميَّة والمحلِّيَّة على حدّ سواء. إذ إنهم بحاجة للإفادة من موارد التمويل، والاستثمار ووقاية الأسواق والآليات الموجودة على الصعيد العالمي، وفي الوقت نفسه هم بحاجة إلى إدارة العمليّات المحلِّيَّة بالتوافق مع المتطلّبات والحاجات المحلِّيَّة. وفي حين أن الأدوات هي بوجه سنةٌ عالميَّة فإنَّ قوانين اللعبة والممارسات الثقافيَّة محلِّيَّة عمومًا ولا بدّ من أخذها بالحسبان في صنع القرارات المالية. ليست هذه نتيجة مختلفة عمّا نراه في المجالات الوظيفيَّة الأخرى المحلّلة هنا.

تحلّل شوشانا بي. تانسر Shoshana B. Tancer الوظيفة القانونية وتبيّن كيف يمكن للمركزيَّة العِرقية أن تورّط الشركات في أخطاء جسيمة عندما يقومون بعمليّات فيما وراء البحار. ثمّ توضّح الخطوات التي ينبغي اتخاذها لتجنّب الوقوع في مثل هذه المهاوي وتبيّن الفروق الثقافيَّة المجسّدة في أنظمة قانونيَّة مختلفة في جميع أنحاء العالم؛ وتصف ثلاثة أنظمة قانونيَّة أساسيَّة: تلك التي تقوم على القانون العام، والقانون المدني والشريعة الإسلاميَّة.

تعتمد البلدان ذات التراث القانوني العام، بما في ذلك الولايات المتحدة الأمريكيَّة وبريطانية العظمى، على القانون العرفي والسوابق الموطَّدة في النظام القضائي. أمّا البلدان ذات القانون المدني فتعتمد على القوانين التشريعيَّة التي يفسّرها علماء القانون والقضاة ولا تَتَبع قرارات محكمة سابقة كأساس جوهري للتفسيرات القانونيَّة. وأخيرًا، تبني البلدان ذات الشريعة الإسلاميَّة قراراتها القانونيَّة على تعاليم القرآن كما يفسّرها النظام القضائي.

وتبيّن بعض أنواع الأخطاء التي يرتكبها المديرون بافتراضهم أن الأنظمة القانونيَّة تعمل بصورة متماثلة في جميع البلاد في حين أنَّ هناك، في الواقع، فروقات جوهريَّة. فمثلاً، يعد استخدام الكاتب العدل في الولايات المتحدة أمرًا ثانويًا، إذ يستخدم بوجه خاصّ لتأكيد صلاحيَّة توقيع شخص ما على وثيقة قانونيَّة. أمّا في بلدان القانون المدني فإن الكاتب العدل هو شخص مدرَّب

ومؤهَّل لإعداد العقود وتدقيق هويَّة الأفراد، وإجازة صكوك الملكيَّة وتصديق الوثائق وأمور أخرى غيرها.

وتتابع Tancer فتشرح عددًا من القرائن التي يختلف فيها القانون في شؤون الشركة اختلافًا هامًّا فيما بين الأنماط الثلاثة من التقاليد القانونيَّة. فمعظم البلدان، على سبيل المثال، تستخدم صيغة من صيغ المتطلّبات لتسجيل استثمارات يملكها أجانب مثل فروع الشركات المتعددة الجنسيَّات، في حين لا توجد في الولايات المتحدة مثل هذه القيود. (إن عمليَّة التسجيل قد أصبحت في العديد من البلدان مسألة شكليّات، بينما كانت في العقود السابقة تستخدم كحاجز للدخول بحيث لا يسمح بالمرور إلاَّ لشركات مختارة فقط؛ كتلك التي تقبل ملكية محليَّة جزئيَّة). كما أنَّ لدى بعض البلدان سياسات تسريح أشدّ صرامة ممّا هي في الولايات المتحدة، بحيث لا يسرح الموظّفون الفائضون أثناء انخفاض الطلب على منتجات الشركة وخدماتها دون المرور عبر كمٍّ هائل من الروتين الحكومي والحصول على تعويضات الخدمة. توضّح هذه الأمثلة بعضًا من كثير من الفروق الثانويَّة المعروضة. سوف يجد المديرون قراءة ممتعة واقتراحات قيِّمة بشأن تلافي نتائج الفشل في إيلاء اهتمام كافٍ للجوانب القانونية للعمل العالمي.

الاهتمامات الجوهرية للمدير العالمي

يستكشف الجزء الأخير من الكتاب سلسلة موضوعات نشأت في العمل عبر الحدود، واكتسبت أهمِّيَّة خاصَّة في تسعينات القرن العشرين. وتعهّد كل مؤلف بموضوع بحيث أصبح هذا الجزء يمثّل نظرة شاملة لجميع القضايا التي تواجه الشركة العالميَّة في نهاية القرن.

يلقي دي. لانس ريفانو D. Lance Revenaugh نظرة على التحدّي الضخم المتمثّل، اليوم، في استخدام تكنولوجيا المعلومات لإدارة شركة عالميَّة بصورة ناجحة. إن وجهة نظره الأساسيَّة هي أنَّ المصدر الجوهري للقيام بهذه

المهمَّة هو الناس القابلين للتكيُّف، وليس أكثر الآلات تقدُّمًا ولا البرامج الحاسوبيَّة. فبمواكبة مبتكرات الآلات والبرامج، لا تستطيع الشركة دخول ميدان المنافسة بنجاح ما لم يكن الكادر البشري لديها قادرًا على التعامل بنجاح مع هذه التكنولوجيا واستخدامها استخدامًا جيِّدًا في تنفيذ مهامهم.

ويؤكِّد Revenaugh كذلك أنّ المنافسة العالميَّة واستخدام التكنولوجيّات الجديدة قد أصبحا ضرورات تنافسيَّة حاسمة بدلاً من الميزات التي كانت تُكتسب سابقًا بفضل جودة المنتجات والكلفة المنخفضة، تلك الميزات التي غدت بحدّ ذاتها سلعة تجاريّة. أي ينبغي للشركة أن تكون قادرة على تَمثُّل التكنولوجيا الجديدة بسرعة لتبقى في الطَّليعة أو لتظلّ على الأقلّ محافظة على نوعيَّة إنتاجها وكلفة الإنتاج، كما يجب أن تستخدم الشركة الأسواق العالميَّة كي تجد قاعدة زبائن كفؤة ولتحقّق اقتصاديّات الحجم.

ويبيّن الإخفاقات الهامَّة التي منيت بها بعض الشركات التي تسعى لمواكبة آخر التحوّلات التقنية بدون إعداد كوادرها البشريَّة للإفادة منها. ويضرب مثلاً ساب SAP وغير ذلك من أنظمة تخطيط موارد المشاريع التي يمكن أن تغمر الشركات ما لم يُولَ اهتمام دقيق لتدريب العاملين وتحفيزهم. إذ يمكن أن تضيع اقتصاديّات الحجم وما يكتسب من معلومات وكفاءة إذا لم يكن العاملون في الشركة قادرين على الإفادة من النظام بنجاح، أو إذا لم يعترضوا على جمود أنظمة الشركة التي تخفض من إنتاجيتهم.

وبوجه الإجمال، يدافع Revenaugh بقوَّة عن وضع الناس في ميدان التكنولوجيا أوّلاً أي أنه يرى أن المدير، لدى تطلّعه إلى دور تكنولوجيا المعلومات ـ IT ـ الجديد في تطوير الاستراتيجيَّة، يحتاج إلى احتواء قاعدة مدخلات أوسع. ويجري التأكيد هنا على أن تكنولوجيا المعلومات والموارد البشريَّة ستكون إسهامات جوهريَّة في عمليَّة تطوير الاستراتيجيَّة متيحةً للمديرين معرفة المعيقات الموجودة والفرص التي يمكن استغلالها.

يستكشف روبرت أس. تانسر Robert S. Tancer موضوع حماية الملكيَّة الفكريَّة، وهي قضيَّة هامَّة جدًّا للشركات التي تستمدّ قوَّتها التنافسيَّة من معرفة العمليَّات المرخَّصة والمخطوطات الأصليَّة للأعمال المكتوبة. لقد بني هذا الفصل بحيث يتتبَّع القضايا التي أثارتها اتفاقيَّة «الجوانب التجاريَّة لحقوق الملكيَّة الصناعيَّة» TRIPS التي كانت جزءًا من مفاوضات منظمة التجارة العالميَّة WTO والتي حلَّت محلّ الاتفاقية العامَّة للتعرفة الجمركيَّة والتجارة GATT سنة 1995. إنّ اتفاقيَّة تريبس TRIPS تسعى لتعزيز «حماية فعَّالة وكفؤة لحقوق الملكيَّة الفكريَّة». لأن جميع أعضاء منظمة التجارة العالميَّة WTO قد وافقوا على قبول شروط اتفاقيَّة تريبس، فتغطيتها تقدّم مجموعة مفيدة من القضايا لكي تدرس هنا.

النوعان الرئيسان من الملكية الفكريَّة اللذان صانتهما الاتفاقيَّة هما الامتيازات (براءات الاختراع) وحقّ التأليف والنشر، رغم أنَّ الاتفاقيَّة قد غطت كذلك العلامات التجاريَّة وأشكال أخرى من الملكيَّة الفكريَّة. يبدأ Tancer بإلقاء نظرة تاريخيَّة موجزة على حماية الملكيَّة الفكريَّة في الولايات المتحدة الأمريكية وأوربا. ويشير إلى أن الامتيازات وحقوق التأليف والنشر الأصلية قد صينت بالدستور الأمريكي، أما في أوروبا فقد جاءت هذه الحماية من مفهوم «القانون الطبيعي» الذي استحق بموجبه مبدعو الملكية الفكرية معاملة عادلة ومنصفة. لقد قُنِّنَت هذه الأفكار عالميًّا في ثمانينات القرن العشرين بموجب ميثاق باريس (الامتيازات) وميثاق بيرن (المخطوطات الأصليَّة) على التوالي.

يوضح Tancer إشكالات الحصول على حماية كفؤة للامتيازات في بلدان عديدة وقيودها، ومع ذلك هناك ميل لدى البلدان إلى تطبيق تشريعات منسجمة مع اتفاقيَّة تريبس TRIPS. ويبيّن كذلك الإشكالات التي تواجهها الشركات في تمسّكها بحقّها في مواد المخطوطات الأصليَّة التي تنسخ أحيانًا وتوزّع بصورة غير شرعيَّة في بلدان ذات القوانين الضعيفة المتعلّقة بحقوق النشر والتأليف و/

أو ذات التطبيق الضعيف للقوانين ذات العلاقة. ويضرب أمثلة عديدة من المشاكل التي عانتها الشركات الأمريكية المتعدّدة الجنسيَّات في حماية ملكيَّتها الفكريَّة، بدءًا من نزاع صانعي الأقراص المدمجة Compact Discs (CD) مع الصِّين حيث أصبحت الأقراص المدمجة الموسيقيَّة متوافرة بكمِّيات هائلة وعلى نطاق واسع، ووصولاً إلى صانعي المواد الصيدلانيَّة الذين لم تُصن حقوق امتيازاتهم غالبًا وخصوصًا في البلدان الأقل نموًا الذين يناقشون الأمر بقولهم إن التقدّم الطبِّي يجب أن تُشرك به الأمم الفقيرة بأسعار مخفّضة.

يعرض Tancer منظورًا شاملاً لحماية الملكيَّة الفكريَّة التي تزوّد المديرين بمفهوم جيّد للقضايا الجوهريَّة وبعض التوصيات حول كيفية التعامل مع الإشكالات التي تنشأ بوجود الحماية الفعَّالة. كما يمنّي القارىء بشيء من التفاؤل بشأن تناسق القوانين المتعلّقة بحماية الملكيَّة الفكريَّة التي تسنّ على صعيد عالمي في سياق اتفاقيَّة تريبس TRIPS.

تتحدّث كريستين أوبر غروس Christine Uber Grosse في موضوع إدارة الثقافة الشاملة، وتلقي نظرة على الطرق التي تستطيع الشركات بموجبها إعداد مديريها للتعامل مع المهمّات الأجنبيَّة، والزبائن، والزملاء العاملين، والحكومات المُنْتَمِيَة إلى ثقافة مختلفة. إنها تبدأ بملاحظة أن الشركات ذات الأنشطة الهامَّة عبر البحار تدرك الحاجة لتدريب هيئاتها التنفيذيَّة أو إعدادهم للتعامل مع هذه الأوضاع، بيد أنّه ما من شركة تقريبًا تواصل متابعة برامج لإنجاز هذه المهمة.

تؤكّد Grosse وجود خمس طرق لإعداد التنفيذيين للتعامل مع المهمّات الشاملة. يمكن تحقيق ذلك بفضل السفر والخبرة العمليَّة، والتدريب، والمعلومات الثقافيَّة، واستئجار المتمرِّسين، و/أو بفضل سياسة التنوّع. تبدو الطريقة الأولى وكأنّها «استراتيجيَّة العطالة»، أي مجرّد إلقاء المديرين في تجارب شاملة دون تدريب سابق أو بدون خلفيَّة. من المحتمل أن تنتج طريقة

«الغوص والسباحة» هذه مديرين ناجحين يمكن تعيينهم لمهمّات أخرى مثيلة. إنه من المكلّف، على أيّة حال، وربما يكون من السخف التغاضي عن الفشل الذي يسبّبه أولئك الذين لا يستطيعون السباحة على الفور، أو تجاهل توافر الإعداد المسبق بفضل التدريب، أو استخدام المعلومات الثقافيّة، أو غير ذلك من الإعداد المخطّط. تشمل هذه الفئة من الاستراتيجيّة بصورة فعليّة أنشطة مخطّطة مثل اختيار الشخص/ الناس للبيئات المتعدّدة الثقافات ضمن الشركة نفسها، وتسفيرهم إلى الفروع الواقعة وراء البحار أو إلى الزبائن الموجودين هناك لاكتساب شيء من المعرفة المتعلّقة بثقافتهم.

وتشير إلى أن هناك عددًا متزايدًا (رغم أنه ما زال قليلاً) من الشركات التي تحاول تقديم تدريب مسبق قبل تحديد المهمّات الشاملة أو حتى قبل تحديد المهمّات المحليّة. يمكن تطوير برامج التدريب في الوطن، ولكن، بسبب قلّة عدد الذين يعينون لمهمات وراء البحار نسبيًا، فإنّه غالبًا ما يكون التعاقد مع مقدّم خارجي لخدمات التدريب أكثر فعاليّة وكفاءة. ولدى قيام Crosse ببحث الموضوع مع أكثر من مئة موظّف تنفيذي في شركات عالمية، تَبَيَّنَ لها أن ثلثي الشركات قدمت نوعًا من التدريب السابق للتعيين لمهمّات وراء البحار، وأن أكثريّتها استخدمت برامج محليّة للتدريب.

يصف بقيّة الفصل أساليب إضافيّة تستخدمها شركات في محاولة لإعداد مديريها لتعاملات شاملة. تقدّم التفاصيل المعروضة فهمًا جيّدًا لمدى الاحتمالات بأكمله، إضافة إلى مواضع قوّة هذه الاحتمالات ومواضع ضعفها. تحبّذ Grosse التدريب الشامل بوصفه أسلوبًا جوهريًا في أيّة صفقة لدعم التعيين المسبق الذي تقرّر الشركة تقديمه لمديريها، ولكنّها تعرض أيضًا منظورًا متوازنًا يتعلّق بتكاليف كلّ البدائل وفوائدها.

يختتم جون سي. بك John C. Beck الكتاب بإلقاء نظرة على أثر الإنترنت على العمل العالمي. إن المقدّمة الجوهريّة (أو ببساطة الحقيقة

السارية) هي أن المنافسين الجدد الذين يتقنون استخدام الإنترنت كوسيلة تسويق أو سلسلة إمداد يستولون على الأسواق من المنافسين التقليديين، بل يوجدون لسلعهم وخدماتهم أسواقًا جديدة. يجب على الشركات الناجحة في أيّ مجال من مجالات العمل، من مجال العمل إلى المجال المصرفي، من برامج الحاسوب إلى الأحذية، أن تستجيب بصورة مباشرة لتحدّي الإنترنت كي تبقى على قيد الحياة.

يرى Beck أن شبكة الإنترنت قد أصبحت ظاهرة أمريكية بنسبة ثلثين في تسعينات القرن العشرين، في حين أن ثلثي مستخدمي الإنترنت في العقد التالي سيكونون من مواقع غير أمريكية. وهذه النقطة وحدها تبيّن حاجة الشركات العالميَّة الماسَّة لأخذ مكانها على الشبكة. كما تلقي ضوءًا على مشكلة بناء «ثقة» بين مستخدمي الإنترنت طالما أن الناس الذين ينتمون لثقافات وبلدان مختلفة قد واجهوا تاريخيًّا حاجزًا ضخمًا من الشك المتبادل أو على الأقل حَاجزًا من الافتقار إلى الثقة. لم يُلغ الإنترنت هذا الحاجز، ولكن كلّما وُجدت أساليب جديدة لتأمين نوعية السلع/ الخدمات الموزّعة، ولضمان الدفع، تضاءلت أهمّيَّة هذا الحاجز.

وبالمثل، لقد تحدّى الإنترنت دور الحكومات بوصفها حارسات بوّابات تحدّيًا شديدًا، إذ أصبح من المستحيل حاليًا أن تقيّد أيَّةُ حكومة إمكانيَّة وصول شعب بلادها إلى أيّ شيء متوافر على شبكة الإنترنت. يجري تطوير قواعد وقوانين جديدة لمنح الحكومات درجة ما للوصول إلى المعلومات وبالتالي للتمتّع بسلطة تنظيميّة، بيد أنَّ هذه القوانين بعيدة عن الوضوح عند هذه النقطة. وهكذا فإن دور الحكومات في مجال العمل الدولي في جَيَشَانٍ هائل، وأن علاقات العمل الحكوميَّة في طور إعادة التشكيل بصورة دراميَّة.

هناك همٌّ تقليدي من هموم العمل العالمي. وهو اختراق حواجز اللغة. برزت أهمّيَّته بصورة حيويَّة في عالم التجارة على شبكة الإنترنت. وكما يبيّن Beck، إن أكثر لغة تظهر على شبكة الإنترنت هذه الأيّام هي اللغة الإنكليزيَّة،

وأنّ معظم مستخدمي الإنترنت هم من الناطقين بالإنكليزيّة. ولكن، كلّما أصبح استخدام الشبكة عالميًّا في غضون سنين قليلة، سيغدو العدد الأكبر من مستخدميها ليس من الناطقين بالإنكليزيّة، أو على الأقلّ ممَّن ليست الإنكليزيَّة هي لغتهم الوطنيَّة. فكيف سيكون أثر ذلك على العمل العالمي؟ سوف تحدث ازدهارًا في طلب الخدمات الترجميَّة، على الأقلّ. ربّما تدفع باتّجاه تبني الإنكليزيَّة كلغة مشتركة للعالم. وربّما تولد ازدهارًا في استخدام صفحات الإنترنت المتعدّدة اللّغات لخدمة حاجات مشاهدي اللّغة العالميَّة الجوهريَّة المستهدفين (ومن بينهم، بالتأكيد، الناطقون بالصينيَّة). وتعدّ هذه القضايا هـمومًا كبرى من هموم عولمة الإنترنت والتجارة الإلكترونيَّة.

يُعتقد أن الصورة التي تبرز من مقالة Beck مثيرة. ففي حين يستطيع رسم معالم بعض عناصر الثورة في ممارسات العمل والاتجاهات العالميَّة، فإن ما هو آت ينبغي أن يظل تحت العين. لا أحد يستطيع معرفة المستقبل، ولكن Beck أعطانا قِطَعًا مفيدة من الأحجية كي نفكّر فيها مليًّا ونجمعها بصورة صحيحة ونحن جميعًا نشاهد تطوّر اقتصاد الإنترنت.

وبصورة إجماليَّة، تقدّم الأفكار المطروحة في هذا الكتاب منظورًا شاملاً مفيدًا لرأي كلّيَّة ثندربيرد في الاستراتيجيَّة العالميَّة. كما جرى تمثيل المنظور الواسع لاستراتيجيَّة العمل العالمي الذي يتخلّل منهاج الكلّيَّة واهتماماتها تمثيلاً جيِّدًا هنا. وفي الوقت نفسه يقدم مضمون هذا الكتاب صورة حديثة جدًّا لاستراتيجيَّة العمل العالمي، في ميدان استراتيجيَّة الإدارة العامَّة وفي الميادين الرئيسيَّة المتنوّعة التي تؤلّف الجزأين الثاني والثالث من هذا العمل. وعندما يفكّر مدير بالصمود والفلاح في خضم منافسة شديدة وبيئة عالميَّة حاليَّة ومستقبليَّة، فإن هذه التحليلات ستزوّده بأدوات واسعة التنوّع لتصميم استراتيجيّات لتحقيق النجاح.

روبرت إي. غروس

Robert E. Grosse

I

وجهات نظر استراتيجية عالميَّة شاملة

Global Strategy Perspectives

1 ـ الاستجابة إلى الأزمات العالمية باستخدام دورة التغيير

Responding to Global Crises Using the Change Cycle

2 ـ الإدارة التحويلية

Transformational Management

3 ـ الخيار الاستراتيجي في ظل التنافس المعرفي

Strategic Choice under Knowledge Competition

4 ـ إدارة التحالفات الاستراتيجية العالمية

Managing Global Strategic Alliances

5 ـ الحاكمية المقارنة المشتركة والاستراتيجية العالمية المشتركة

Comparative Corporate Governance and Global Corporate Strategy

1

الاستجابة إلى الأزمات العالمية باستخدام دورة التغيير

جون سي. بك
John C. Beck

في عالمنا، سريع الخطى، والمترابط إلكترونيًا، لا تتكرّر التغيّرات التطوّريّة في بيئتنا المباشرة فحسب، بل إن التغيّرات الثوريّة التي تتمخّض عن «أزمات» هي أكثر شيوعًا أيضًا. ومن خلال قصص الشركات التي تتعامل مع أزمات القرن العشرين الماليّة، يمكن أن نستخلص دروسًا للتعامل مع التغيّر أو نمط التغيّر الذي ربّما يكون مفيدًا إذا ما واجهتنا بعد ذلك أزمة محتملة، قويّة.

تعد الأحداث التي بدأت بتخفيض قيمة الباهت(*) التايلاندي في يوليو (تموز) سنة 1997 من أبرز الفورات الاقتصاديّة في المنطقة الآسيويّة منذ الحرب العالميّة الثانية. حكومات وطنيّة أُطيح بها، شركات احتجبت، وصناعات بأكملها تعرّضت للهلاك. وقدّر أحد التقارير أن الاقتصاد التايلاندي وحده خسر أكثر من خمسة تريليونات من الباهتات (بين 150 بليون دولار إلى 200 بليون دولار وفقًا لسعر الصرف قبل الأزمة أو بعدها) فيما بين يناير (كانون الثاني) 1996 وديسمبر (كانون الأول) 1997، ولم تكن تايلاند أسوأ مَنْ ضربته الأزمة. ففي مطلع سنة 1998 كان من الممكن شراء صناعة كوريا الجنوبيّة الماليّة برمّتها بمبلغ أربع بلايين دولار أمريكي (وهو مبلغ يستطيع بل چيتس Bill Gates أن

(*) baht: وحدة النقد التايلاندية.

يكسبه لأسواق أمريكة الماليّة في يوم جيّد واحد). وفي حين أن كثيرًا من تحليل هذا الفصل ينطبق على البلدان والصناعات على حدّ سواء فإنّنا نؤكّد على المستوى المشترك. كيف تستجيب شركات معيّنة في آسيا؟ كيف يستغلّون الفرص المتأصّلة في الأوضاع المتأزّمة؟

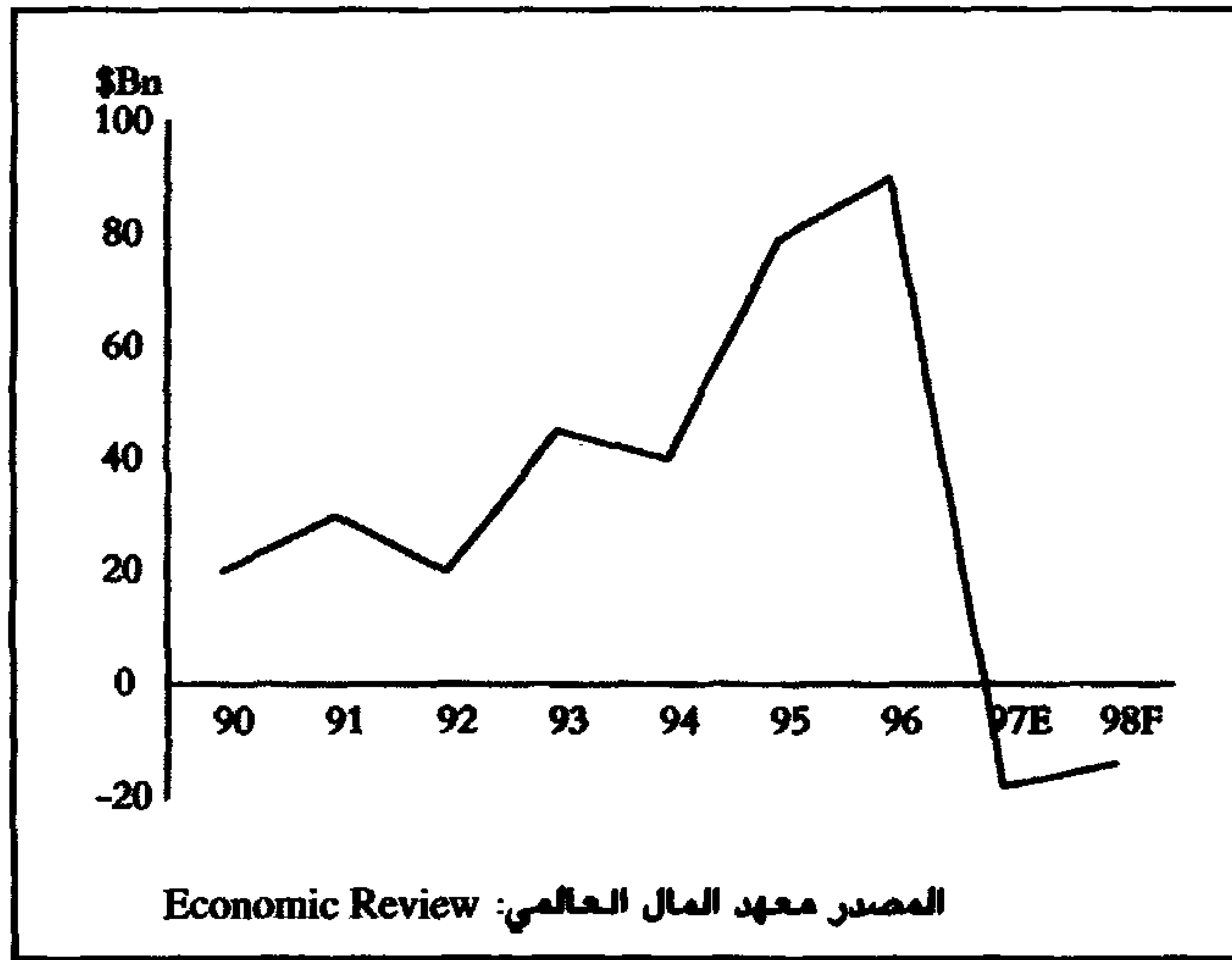
نبدأ بوصف الطرق التي ردّت بها الشركات في آسيا على الكوارث أو التي انتهزت بموجبها الفرص المتأصّلة في الأزمة الآسيوية. ثمّ ندرس نموذجًا يعرف بـ «دورة التغيير» مبيّنين كيف ينطبق على الشركات. وأخيرًا لنستكشف الطرق التي تتحرّك بموجبها الشركات عبر دورات التغيير، سواء كانت تستجيب لأزمة أو لأيّ حدث محفّز.

الأزمة الآسيويّة

في سنة 1996 دخل حوالي 100 بليون دولار نقدًا إلى أندونيسيا، وتايلاند، وماليزيا، والفلبّين، وكوريا الجنوبيّة. وفي سنة 1997 خرج حوالي 20 بليون من البلدان نفسها. هذا الانتقال الدرامي يميّز إحدى أبرز الارتكاسات الاقتصاديّة في التاريخ الحديث (انظر الشكل 1 . 1). لقد أدَّت الأزمة، حسب التقديرات، إلى خسارة تربو على خمس ملايين وظيفة في المنطقة، حتى قبل اندلاع القلاقل في أندونيسيا. وقد حَلَّت الإفلاسات في كوريا الجنوبية - التي يقال إنها أسوأ من أصيبت بكارثة إغلاق الشركات - حوالي مئة شركة في اليوم. (وبالمقابل لم يفلس سوى شركتين ماليزيتين رسميًّا في الشهور التسعة الأولى من الأزمة). وفضلاً عن ذلك، وجَدَ مصرف Thomoson Bank Watch Asia، وهو وكالة لتقدير ملاءة الشركات ترصد 1200 مصرف في 82 بلدًا، أن مئة وخمسين مصرفًا قد «أفلست فنيًّا» في الهند والصين وأندونيسيا وكوريا الجنوبية.

كانت جميع التغطية الصحفيّة للأزمة الماليّة الآسيويّة تفتقر بصورة ملحوظة إلى معلومات محدّدة حول سلوك الشركات. كانت هناك تقارير حكاياتيّة عن ردود فعل شركات معيّنة، بيد أنّها لم تذكر سوى القليل من

المعطيات الرئيسيَّة الواضحة. ولكي نفهم مؤثِّرات الأزمة الآسيوية على الشركات ذات المقرَّات الغربيَّة والآسيويَّة في المنطقة، قمنا بإجراء مسح لستٍ وستِّين شركة في سبع بلدان. وتضمَّنت عيّناتنا شركات رائدة من شركات الخدمات الماليَّة، والمنتجات الصناعيَّة والاستهلاكيَّة، والاتصالات عن بعد، والطاقة. وكلّ الشركات التي أجرينا معها مقابلات كانت قد تأثّرت بالأزمة. وكما هو متوقع، تبيّن أن أشدّ من تأثّر بالأزمة هم المصارف وشركات الخدمات الماليَّة التي تناضل من أجل إدارة دين يزداد سوءًا وسيولة تزداد ضيقًا.



الشكل 1-1: تدفقات رؤوس الأموال إلى آسيا قد إرتكست.
اندونيسيا، ماليزيا، فلبين، كوريا الجنوبية، تايلاند.

لقد جرى فهم الأزمة الآسيويَّة على أنها تدمير للأسس فعلاً في صناعات معيَّنة فقط. فالمستجيبون من القطاع المالي وأسواق المنتجات الاستهلاكيَّة والصناعيَّة عانوا من عواقب كبرى. أمّا في قطاعات الموارد والاتصالات كانت المؤثِّرات السلبيَّة أقلّ دراميَّة. وكان من الممكن بالفعل لشركات تنتمي إلى هذه

القطاعات الأقلّ تأثّرًا أن تحافظ على مساراتها الاستراتيجيّة السابقة للأزمة زمنًا أطول. فبالنّسبة إليهم، ربما يُعَدُّ أكثر محفزات التغيير احتمالاً فرصةً، أكثر ممّا هو أزمة. (انظر الشكل 1 ـ 2).

بافتراض وجود أثر قليل نسبيًا للأزمة الآسيويّة في بعض القطاعات، ربّما لا يكون بقاء بعض الشركات متفائلة بشأن إمكانيّات آسيا، والفرص الجديدة التي ستوجدها الأزمة، مفاجئًا تمامًا. فحوالي 60٪ من جميع الشركات التي أجرينا معها مقابلات تدّعي أنها تنظر إلى الأزمة الآسيويّة على أنّها فرصة. أمّا بقيّة الشركات فكانت مشلولة فعلاً وتركّز جهودها أساسًا على تكتيكات البقاء لأجل قصير.

تختلف رؤية الأمر كأزمة عَن رؤيته كفرصة اختلافًا كبيرًا بفضل موقع مقرّات الشركات. فأكثر من ثلثي الشركات الغربيّة المتعدّدة الجنسيّات التي لها عمليّات في المنطقة تنظر إلى الأزمة الآسيويّة على أنّها فرصة. بيد أنّ نصف الشركات ذات المقرّات الآسيويّة فقط كانت متفائلة كذلك (انظر الشكل 1 ـ 3).

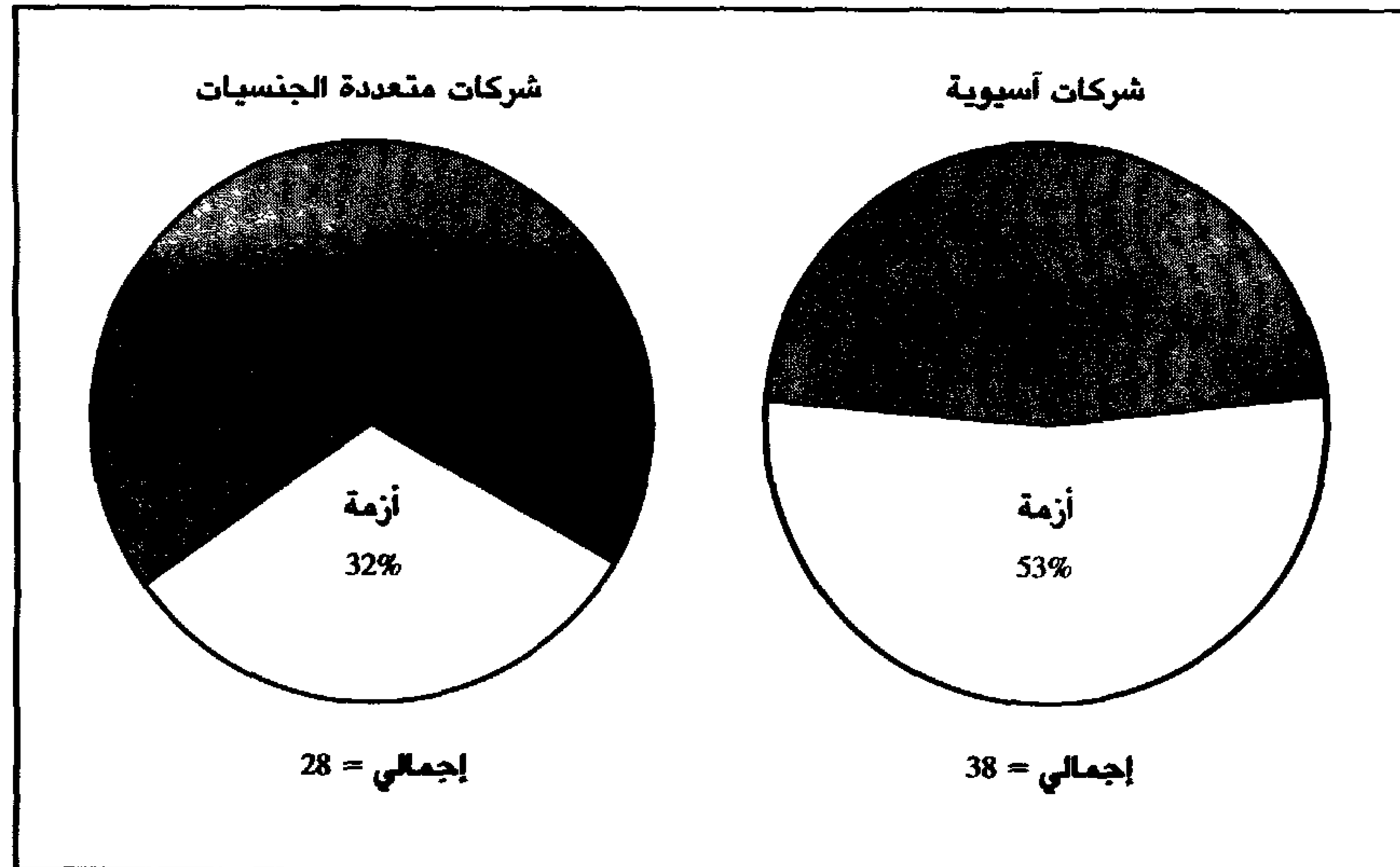
كما كانت هناك بعض الفروق الكبيرة في مستوى الضرر الذي لحق بالمستجيبين للأزمة من بلدان مختلفة. لقد قَسَّمنا الأمم الآسيويّة إلى مجموعتين، استنادًا إلى القيمة الضائعة في السوق الماليّة وفي إعادة تعديل أسعار الصرف لديهم. وكان أكثر المتضرّرين هم «النمور الجريحة»: تايلاند، وأندونيسيا، وكوريا الجنوبيّة، وماليزيا، والفلبين. أمّا البلدان الأقلّ تضرّرًا بالأزمة فهي الصين وتايوان وسنغافورة وهونغ كونغ ـ «النمور المذعورة». لم تشهد هذه البلدان تدخّلاً أجنبيًّا ـ وإن شهدت فهو قليل ـ في أنظمتها المصرفيّة أو التنظيميّة. وعندما هبطت قيم الأسواق الماليّة في هذه البلدان، لم تعانِ كما عانت نظيراتها من «النمور الجريحة». ومع ذلك شهدت جميع هذه البلدان ـ ما عدا الصين وهونغ كونغ ـ تخفيضًا لقيمة عملاتها.

	خدمات الديون	انكماش السيولة	ارباح متقلصة	مبيعات هابطة
خدمات مالية	●	●	●	●
منتجات استهلاكية	◑	●	◑	◑
منتجات صناعية	◑	◑	◑	◑
موارد	○	◑	◑	○
اتصالات	○	○	○	◑

أثر عال ● أثر متوسط ◑ أثر منخفض ○

حجم عينة محدود
تحليل الأزمة الآسيوية

الشكل 1-2: أثر الأزمة من قبل الصناعة.



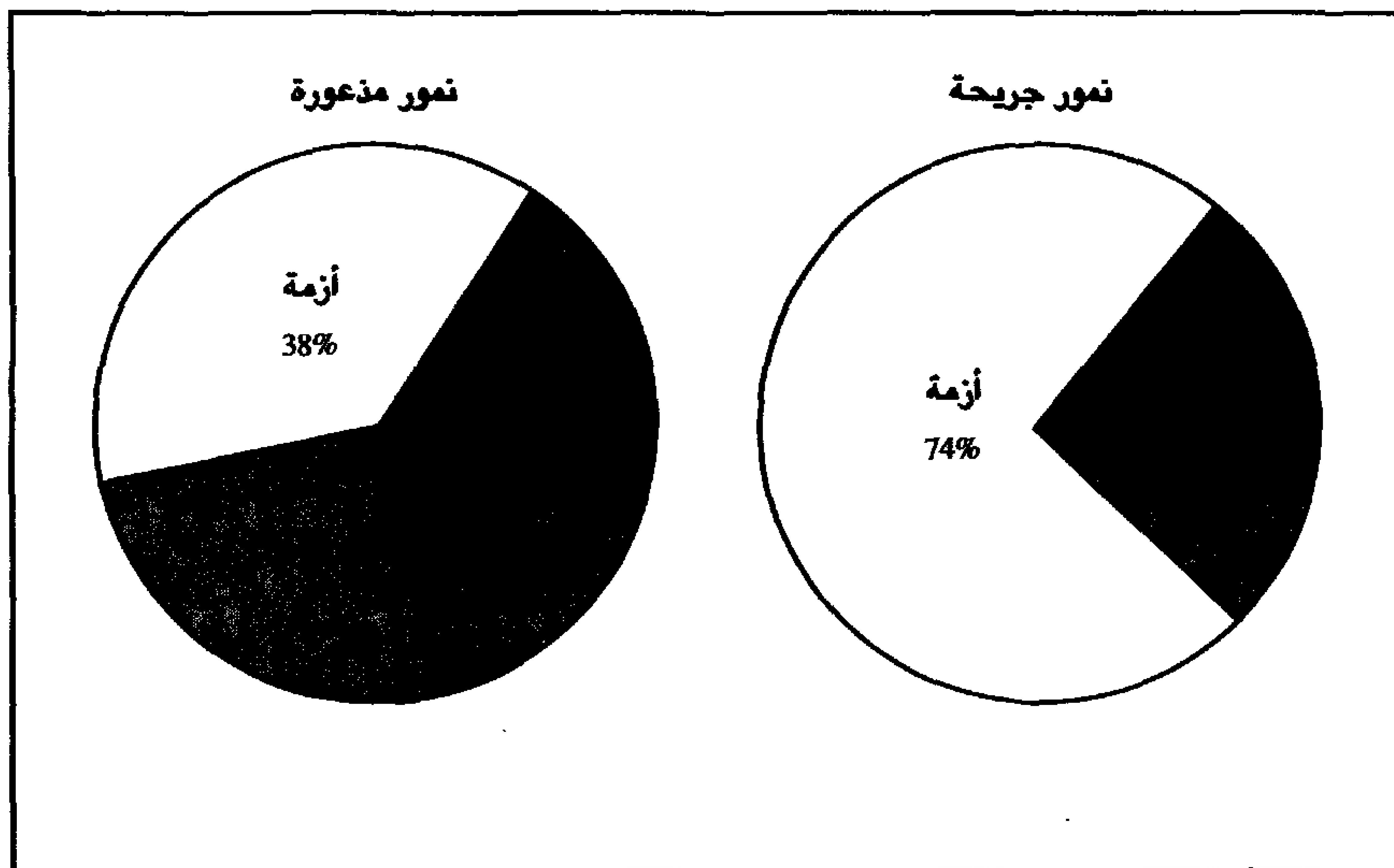
الشكل 1-3: رؤية الأزمة: شركات متعددة الجنسيات مقابل شركات آسيوية.

كانت استجابة بلدان النمور الجريحة على الأزمة تختلف اختلافًا كبيرًا عن استجابة بلدان النمور المذعورة. إذ ليس مفاجئًا أن تنظر الشركات في بلدان النمور الجريحة إلى الموقف على أنه أزمة أكثر ممّا هو فرصة (26٪)، خلافًا لشركات بلدان النمور المذعورة (62٪) انظر (الشكل 1 ـ 4).

يؤدّي تحليل هذه المعطيات إلى النتيجة ذاتها: في معظم الشركات، وفي معظم الصناعات، وفي معظم البلدان في آسية، ترى الشركات أن الأزمة الماليّة حافزٌ قوي على التغيير. إذ لم يتوقّع أي من المستجيبين الذين قابلناهم أن يدير عملاً في المستقبل كما كان يديره قبل الأزمة.

نموذج دورة التغيير

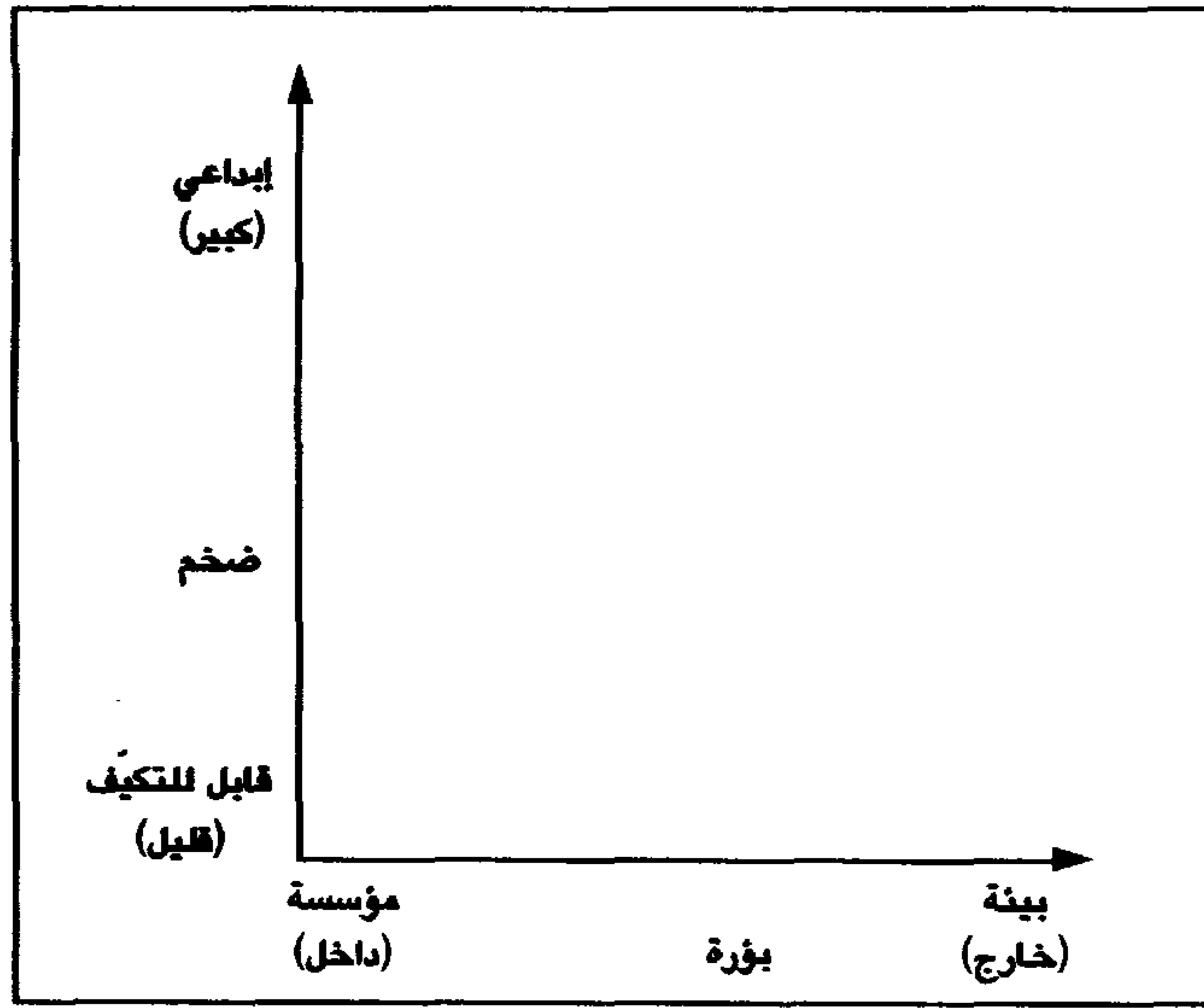
لكي نيسّر فهم ردود فعل الشركات على الأزمة الآسيويّة، قمنا بتطبيق نموذج من التغيير يشار إليه بمصطلح «دورة التغيير» Change Cycle. يقدّم هذا النموذج إطارًا وصفيًّا لفهم ردود الفعل على الأزمة الآسيويّة، ولكنه أيضًا يشكّل منظورًا شاملاً بصورة قويّة. إذ تتيح الدورة للقادة المتّحدين معرفة أسلوب رد الفعل وأيّة أدوات إداريّة يجب استخدامها في كلّ مرحلة من مراحل عمليّة التغيير؛ وتمكّن الشركات من الاستجابة إلى الأزمة أو الفرصة بطريقة فعّالة مسبقة.



الشكل 4 -1: رؤية الأزمة: نمور مذعورة مقابل نمور مجروحة.

المؤسّسة مقابل البيئة

تقوم دورة التغيير على محورين: محو X المتعلق ببؤرة التغيير. فهل البؤرة مؤسَّسيَّة أم بيئيَّة (أو بتعابير أقلّ أكاديميَّة، هل التغيير مركز على العمليّات الداخليَّة للمؤسَّسة أم مركز خارج الشركة على الزبائن والمنافسين وقوى السوق)؟ معظم المديرين يستطيعون التأثير فقط على التغيير داخل مؤسَّساتهم، ولكن يأتي أحيانًا زمن ينبغي أن يُركز فيه الاهتمام على العوامل الخارجيَّة من أجل اتخاذ قرارات داخليَّة فعَّالة (الشكل 1 ـ 5).



الشكل 5-1: محورا دورة التغيير.

الإبداع مقابل التكييف

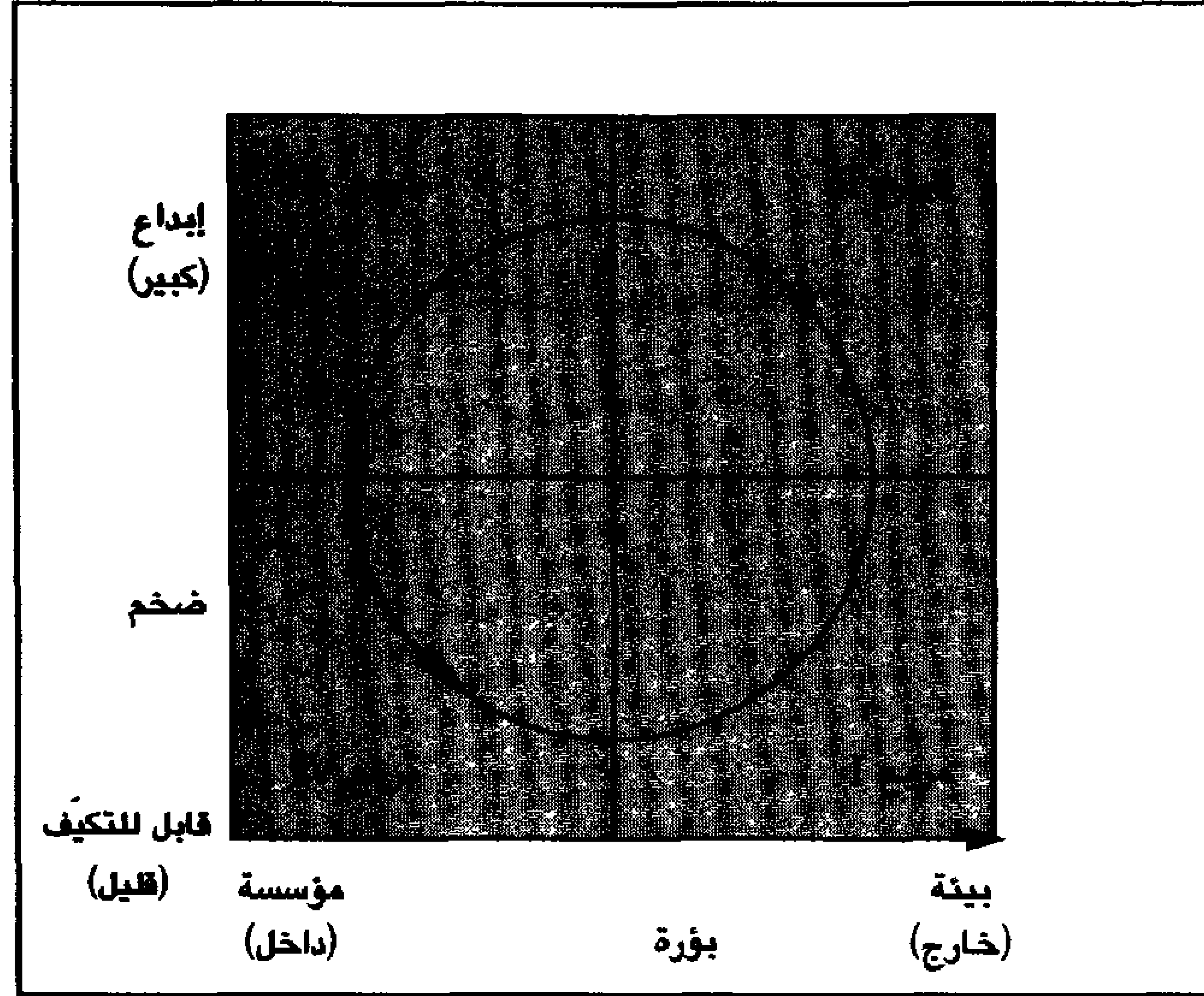
يبين محور Y في الشكل 1 ـ 5 كيف تنتمي دورة التغيير إلى مستوى التغيير الحاصل. فالمؤسَّسة التي يحصل فيها تغيير على نطاق واسع تكون في قمّة المحور؛ في حين توضع المؤسَّسة التي لم يحصل فيها أيّ تغيير في أسفله. ومعظم المؤسَّسات تعمل في أغلب الأوقات بين هذين الحدَّين.

يرى بعض المنظِّرين أن الطريقة الوحيدة للنجاح في صناعة تنافسيَّة هي الاستمرار بإحداث تغيير ثوري. علمًا بأنَّ الشركة لا تستطيع الاحتفاظ بتغيير ثوري غير محدود بدون استنزاف موظّفيها ومواردها. إذ إن مثل هذا التغيير يتطلّب طاقة هائلة ووقتًا كبيرًا، ومالاً كثيرًا. إذن تمارس معظم الشركات، في واقع الأمر، شيئًا من الثورة وشيئًا من التطوير في وقت معيَّن، رغم أنها تقوم عادة بأيّ منهما أكثر من الآخر. يحصر المحور Y ميزان التغيير وهو يتحرّك بين طرفي الثورة والركود.

المحوران مجتمعان

المحوران متكاملان. فالشركة التي تُجري تغييرات مؤسَّسيَّة فقط تقع في الجانب الأيسر الأقصى من الخريطة في حين يبيّن الجانب الأيمن الأقصى الشركة التي تركّز الاهتمام فيها على البيئة فقط. إنّ معظم الشركات، على أيّة حال، تركّز على بعض القضايا المؤسَّساتيَّة، وعلى بعض القضايا الخارجيَّة. ويصحّ الأمر نفسه فيما يتعلّق بالتغييرات الكبيرة والصغيرة. أمّا في أسفل محور Y فلا يجري هناك تغيير في المؤسَّسة. أمّا في أعلاه فكل شيء يكون فيضًا (100٪ تغيير). وباستثناء وجود مشروع جديد تمامًا يعمل كلّ شيء جديد لأوَّل مَرَّة، فإنّنا نعتقد أنَّه لا توجد مؤسَّسة جرى فيها أيّ من التغييرين بصورة كاملة تمامًا.

إن اجتماع المحورين يولد مصفوفة رباعيَّة (الشكل 1 ـ 6). ولقد رقَّمنا المساحات الأربعة على النحو التالي: مربَّع I، مربَّع II، مربَّع III، مربَّع IV. وتدلّ الخطوط التي تقطع المحورين على أنَّ البؤرة قد انتقلت قليلاً. ويدلّ الخط الواقع على محور X أن التغيير انتقل من كونه موجّهًا أكثر قليلاً نحو الداخل إلى كونه موجّهًا أكثر قليلاً نحو الخارج. أمّا الخطّ على المحور Y فيشير إلى النقطة التي يكون فيها (50٪) من المؤسَّسة في حالة فيض و(50٪) مستقرّة تمامًا. وإذا ما نسي المرء أنَّ هذين المحورين متكاملين ويظنّ أن المربّعات متمايزة تمامًا، فإن نموذج دورة التغيير يفقد شيئًا من قوَّته.



الشكل 6-1: أفضل مسار للتغيير.

الدورة

هنالك مسار أفضل عبر أيّة عمليّة تغيير حتى إن تغيّرات متباينة جدًّا تتّبع هذا المسار نفسه. يُدَلُّ على ذلك المسار الأفضل في نموذج دورة التغيير بدائرة. يجمع المسار عمليّة دائريّة وخطّيّة: فالانتقال عبر دورة من التغيير يحرّك الشركة إلى الأمام باتجاه مستوى أعلى من النجاح، ويعيدها في الوقت نفسه إلى بداية الدورة.

يمثّل منطق التكامل الخطّي والدائري هذا زواجًا بين وجهة نظر ثقافيّة غربيّة حديثة ووجهة نظر عالميّة تمثّل أكثر الثقافات الشرقيّة والتقليديّة. إذ إن الدّين والفلسفة الشرقيين مؤسّسان على فكرة التقدّم الخطّي نحو الكمال، في حين أنّ معظم الفكر الغربي مبنيّ على فكرة الأنماط الدّوريّة: الولادة من جديد في دورة حياة أخرى مقابل الكمال في السماء، أي إعادة خلق عصر ذهبي أسطوري بدلاً من «التقدّم» التاريخي نحو مستقبل مثالي. تُكيّفُ دورةُ التغيير واقعيةَ دورات التغيير المتكرِّرة في الوقت الذي ترسم مسارًا عبر هذه الدورات

يدفع بالشركات إلى الأمام. ويجري جعل كلّ دورة متعاقبة أسهل بفضل توحيد المعرفة المكتسبة من الدورة الأخيرة.

تشبه المهارات اللازمة للتحرّك بفعاليّة عبر دورة التغيّر ضربة چولف جيّدة. فلاعبوا الچولف الذين يركّزون على ضربة دائريّة متناسقة كاملة غالبًا ما يلعبون لعبة بسيطة ضعيفة. وهناك بعض العظماء من لاعبي الچولف مثل آرنولد بالمر Arnold Palmer ولي تريفينو Lee Trevino كانوا أبطالاً حتى وإن كانت ضرباتهم أقلّ من أن تكون كاملة. وفي دورة التغيير أيضًا يفضي الاستثناء أحيانًا إلى نتائج جيّدة مذهلة. إلاّ أنه في الغالبيّة العظمى من الحالات يكون اتّباع الدورة هو المسار الأمثل للتغيير.

المربع الرابع الأمثل

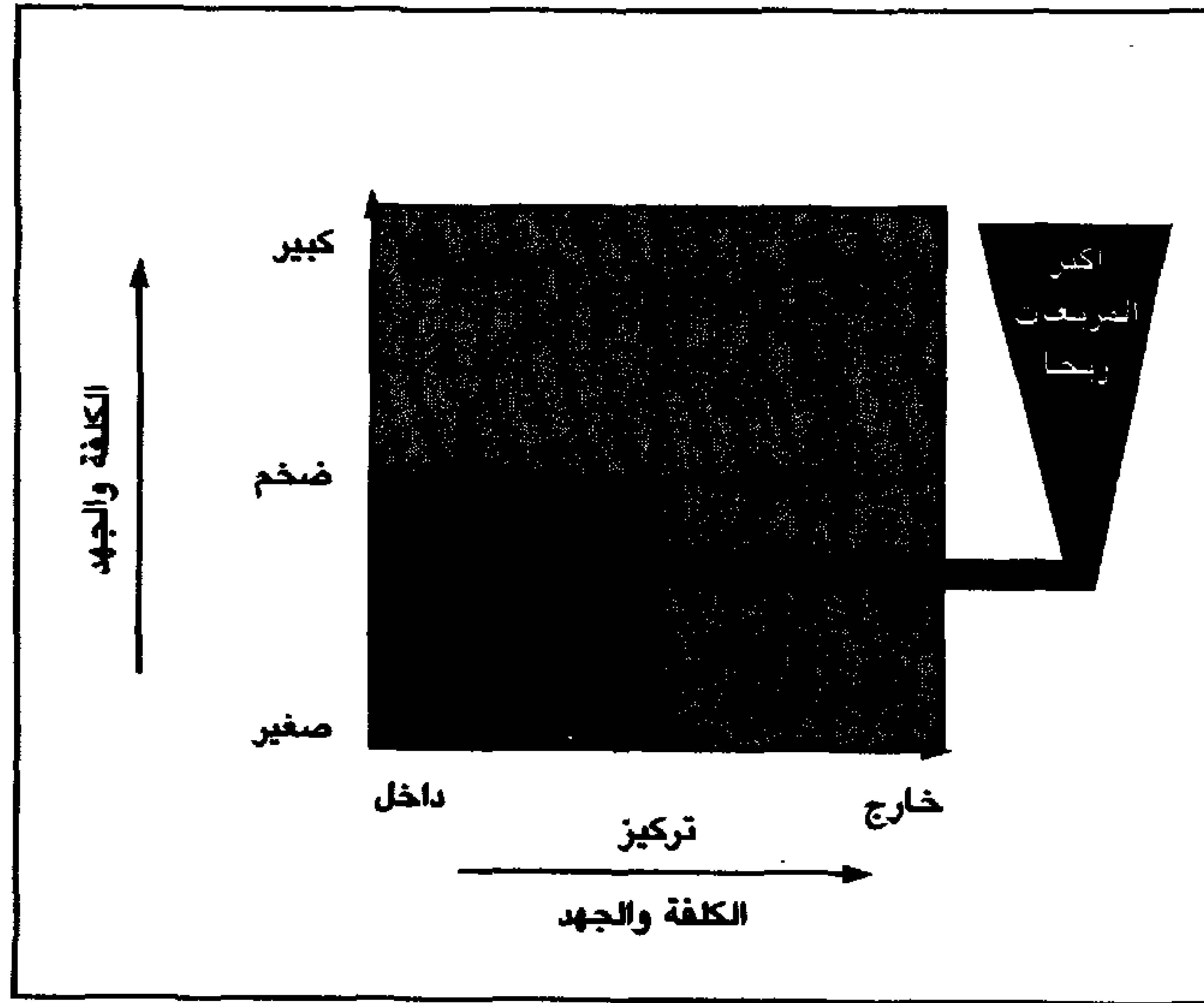
ربّما كان أفضل مكان نبدأ فيه بحثنا لدورة التغيير هو المربّع «المثالي»، المربّع IV (شكل 1 ـ 7). فهذا هو الطور الذي تكون فيه بؤرة التغيير في داخل المؤسَّسة، ويكون مستوى التغيير قليلاً. وهو مثالي لسببين:

1 . لأن التغييرات الصغيرة أسرع وأرخص من التغييرات الكبيرة.

2 . ولأن الاستجابات إلى عوامل داخل المؤسَّسة أقل كلفة من الاستجابات إلى عوامل خارجيّة.

هنالك تكاليف تحويل تتضمّنها عمليّة نقل بؤرة اهتمام المديرين من الداخل إلى الخارج. إذ يتطلّب فهم ما يجري خارج الشركة زمنًا أطول ومالاً أكثر من ما تتطلّبه معرفة ما يجري داخل الشركة. ففي داخل الشركة، يستطيع المدير أن يرفع سمّاعة الهاتف ويسأل مقسم الشركة عن رقم أيّ شخص آخر في الشركة ويتمّ وصله به على الفور. وإذا لم يكن الشخص المطلوب موجودًا، يمكن للمدير أن يترك له رسالة على نظام البريد الصوتي الداخلي. ولا ضرورة لتوضيح سبب الحاجة للمعلومات ولا كيف ستستخدم ـ لأن الفريقين ينتميان

إلى المؤسَّسة ذاتها، الأمر الذي يجعل تدفّق المعلومات أكثر حرّيّة ممّا لو أن الاتصال يتمّ عبر حدود الشركة.



الشكل 7-1: المربع الرابع الأمثل

إن التركيز على العالم الخارجي أكثر تعقيدًا وكلفة واستنزافًا. لأن الحصول على المعلومات من خارج المؤسَّسة يتضمَّن تحديد من يملك تلك المعلومات، وتتبّع أرقام الهواتف، والحصول على معلومات ثانويَّة سابقة، وإقناع الغرباء بأن المعلومات سوف تُستخدم بأمانة. إننا لا نوصي بقولنا هذا إن النتيجة لا تستحقّ الكلفة والجهد. إذ من المستحيل أن تستمرّ شركة على قيد الحياة بدون معلومات خارجيَّة. بيد أنَّ هناك كلفة؛ والشركات والأفراد الذين لا يعترفون بتلك الكلفة إنَّما يخدعون أنفسهم.

وإذا ما تركت الشركات لمبتكراتها فإنَّها تفضّل أن تبقى في المربَّع IV حيث التكاليف أقلّ لأن التغييرات التي تجري قليلة. والواقع أن من جلس في صف الـ MBA (ماستر في إدارة الأعمال) قبل 15 ـ 20 سنة فإنه يكون قد تلقَّى معلومات بأن العقلنة والرَّوْتَنَة والتحرّك على منحنى الخبرة هي العناصر

الأساسيَّة لعمل جيِّد. فقد كانت أسس نظريَّة الإدارة ذاتها تقوم على مؤلّف فايول Fayol حول العقلنة، ودراسات فريدريك تايلور Frederick Taylor حول حركة الزمن. كان هدف هذه الأعمال هو جعل أعمال كل موظّف فعَّالة بقدر المستطاع. والربحيَّة تتحسّن بتحسُّن الكفاءة. فخلال معظم القرن العشرين كانت تقوم نظريَّة الإدارة الكبرى على مفهوم «عزل» الشركة لنفسها عن البيئة. وبعبارة أخرى، كان المديرون يتعلّمون بأنّ المربّع IV ينبغي أن يكون مصير خيار أيّة مؤسَّسة.

جَسَّدت هذه الفكرة النزعات البشريَّة الطبيعيَّة. إذ لدينا حاجة فطريَّة إلى الروتين والأمان الذي يصاحب الروتين. وكلّنا يفضّل تجنّب التغيير. إن المربَّع IV يتطلّب عمليَّة مشحوذة جيِّدًا وقابلة لأن يتنبّأ بها وتتيح للعمل أن يزدهر؛ ولكن في أوقات الاستقرار النسبي فقط.

حوادث محفِّزة

إن المشكلة مع المربع IV هي أنه في الوقت الذي تشعر الشركة أنها في سكينة وسلام وأنها قد وجدت مكانها في عالم خيّر كريم، يطرأ أمر يدفعها إلى خارج وضعها المريح. إذ إن التغيير أمر لا مفرّ منه سواء جاء على هيئة فورة عنيفة أو على شكل أنتروبيا(*) متدرِّجة. والشركات الملتزمة جدًّا بطرق المربَّع IV العائد إليها ستكون عاجزة عن الاستجابة إلى بيئة طيَّارة (متقلِّبة جدًّا).

إن الأحداث المحفّزة هي محرّكات دورة التغيير؛ ويمكن أن تتّخذ أشكالاً عديدة. وأوضحها أحداث «الصدمة». فمثل هذه الأحداث، كأزمة النفط أو الأزمة الماليَّة الآسيويَّة تجبر الشركات بصورة دراميَّة على إعادة النظر في مقارباتها للعمل، وتدرس طرقًا إبداعيَّة جديدة للتعامل مع العالم. ومن

(*) أنتروبيا entropy: عامل رياضي تُقاس به الطاقة غير المستفادة في نظام دينامي حراري. (المترجم).

الأحداث المحفّزة الأخرى أحداث «التحوّلات» كنمو أو تطوّر مزيد من الأفكار أو التقنيات المتقدِّمة، والفرص.

يُعَدُّ الحدث محفِّزًا فقط عندما يُغيِّر العالم بطريقة بارزة ما. فهناك تغيّرات لا تؤثّر في العمليّات الجوهريَّة للشركات؛ إذ إن الشركات تخرج سالمة بكلّ بساطة من معظم التغيّرات البيئيَّة وتعود إلى العمل كالمعتاد. والواقع، يجب أن تكون الأحداث المحفّزة:

1. محطّمة للقواعد.

2. غير قابلة للإصلاح.

ونعني بالتغيير المحطّم للقواعد أن يسفر عن تغيير القواعد الاستراتيجيَّة التي تقوم عليها عمليّات الشركة. فإذا لم يكن التغيير البيئي (سواء كان صدمة، أو فرصة، أو انتقالاً) هامًّا بما يكفي لاستدعاء القيام بعمل قاس، فلا يكون هناك أيّ داع لتتحمّل الشركة تكاليف وجهود إحداث دورة جديدة. أمّا الحدث المحفّز غير القابل للإصلاح فهو ذاك الذي لا يجدي معه مجرّد الترقيع ـ وإلاَّ، فإن الشركة تستطيع الاحتفاظ بوضعها الواقع بفضل إجراء عمليّات تكييف صغيرة.

أدوات تقييم الحدث المحفِّز

هناك عدد من الأدوات التي تساعد شركة ما في تقييم ما إذا كان حدثٌ محفِّزٌ ما (إن كان قد وقع بالفعل أو بدا بارزًا على وشك الوقوع) محطِّمًا للقواعد أو غير قابل للإصلاح. فالشركات المتمكِّنة بصورة خاصَّة من هذا التقييم يمكنها البدء بإجراء تغييرات فعَّالة في وقت أبكر من الشركات الأخرى في الصناعة، مكتسبة بذلك منافع «المتحرِّك الأوّل». (هنالك أدبيَّات كثيرة حول ما إذا كانت وضعيَّة المتحرِّك الأوَّل مفيدة حقًّا. إذ إنَّ بعض المتحرِّكين فيما بعد، يستطيعون مراقبة المتحرِّكين الأوائل ليروا ما الذي يجدي وما الذي لا يجدي ممّا اتَّخذوه من خطوات، ومن ثم يطبّقون التحرّكات الفعَّالة بسرعة وكفاءة ليجعلوا الرّحلة حول الدورة سريعة جدًّا). تتضمّن أدوات تقييم التغيير ما يلي:

- **تحديد المعالم**: في حين أن «تحديد المعالم» ليس أداة من أدوات الحدث المحفِّز حصرًا، إذ يمكن استخدامه لفهم كيفيَّة قيام الشركات الأخرى (المنافسة وغير المنافسة على حدّ سواء) بترتيب مواقعها، وتنظيم أعمالها والوصول إلى حالة مثاليَّة من أجل الحصول على المنافع التنافسيَّة في الأسواق. إن هذا التبصّر في مجموعة من الشركات الأخرى غالبًا ما يساعد المديرين أن يقرّروا فيما إذا كان هناك حالة عمل تضطرّهم لإجراء تغيير.

- **تحليل المنافس**: إن استمرار مراقبة المنافسين بعين يقظة يمكن أن تنذر بتغيير بيئي في مجال الصناعة بوجه خاصّ. إذ عندما يشرع منافسان أو ثلاثة بإعادة البناء أو إعادة التموضع في الوقت نفسه، يعدّ هذا دليلاً جيِّدًا على أنَّهم ربّما يستجيبون لأحداث محفِّزة في البيئة. إنَّ إعادة تموضع المنافسين هذه ربّما تشكِّل حدثًا محفِّزًا بحدّ ذاتها.

- **المسح البيئي**: ينبغي لجميع الشركات أن تقوم بمسح البيئة لمعرفة الفرص والتهديدات المحتملة. معظم الشركات يقولون إنَّهم يفعلون ذلك. بيد أنَّ قلّة منها نسبيًّا هي التي تتبنَّى سياسات وتقوم بإجراءات لرفع سويَّة المعلومات التي تحصل عليها من عمليَّات المسح هذه إلى مستوى صنع القرار بسرعة. والشركات التي تفعل ذلك تستطيع تحويل المسح البيئي من أداة ساكنة (كالمِعْزَقَة) إلى سلاح تنافسي (كالمدفع).

- **تتبع أسواق مماثلة، أو ذات علاقة**: تستطيع الشركات عادة اكتساب بعض التبصّر في وقوع أحداث محفِّزة محتملة بفضل مراقبة الأسواق والصناعات الأخرى. ذلك لأنَّ الاقتصاديّات الوطنيَّة المختلفة وأسواق المنتجات تنزع إلى أن تكون أشدّ ترابطًا ممّا يُظنّ عمومًا. مثلاً، استطاعت الشركات في بلدان النمور المذعورة (مثل هونغ كونغ) التعلّم من بلدان النمور الجريحة بأنَّ الأسواق المقيَّمة تقويمًا عاليًا جدًّا لا تستطيع تلافي إعادة التعديل

بصورة غير محدودة. ففي حين تلقَّت قيم الأسهم والعملات في تايلاند وأندونيسيا وجنوب كوريا الضربة الأولى، لم يستغرق المستثمرون زمنًا طويلاً حتى نقلوا اهتمامهم إلى ممتلكات هونغ كونغ ذات القيمة المبالغ فيها وأسعار الأسهم فيها. كانت الفترة الموقّتة (بين انهيارات السوق في بقيَّة آسيا، وعندما بدأت تصيب هونغ كونغ) فرصة استطاعت فيها شركات هونغ كونغ أن تحدّد مواقعها بصورة أكثر فعاليَّة لتعزل التغيّرات القادمة في بيئتها الخاصَّة و/أو تستفيد منها.

المربع I: البقاء

بعد أيّ حادث محفّز، تنتقل الشركة المتأثِّرة به إلى المربع I. وهذه هي الفترة التي ينبغي للشركة أن تجري خلالها تغييرات طفيفة مركّزة خارج المؤسَّسة. أمّا سبب تركيز التغييرات في الخارج لا بدَّ أن يكون حدسيًا ـ إحساس بوجود أزمة كبرى (في البيئة) قد حدثت، أو فرصة (في البيئة) قد شُخِّصَت. فتدخل الشركة المربَّع I كجندي ينزل أرضًا غريبة وعليه أن يركِّز جهود التغيير الأوَّل على فهم البيئة الجديدة.

إنَّ الشركة التي تظلّ فترة من الزمن في المربَّع IV تألف، في معظم الحالات، التغيّرات الطفيفة التي تميِّز المربَّع IV ثقافيًا (وفي حالات عديدة تألف هذه التغيّرات بُنيويًا وتنظيميًا). من الصعب تحويل مثل هذه الثقافة بسرعة إلى ثقافة تجري تغيّرات جذريَّة. إذ إنَّ هناك ميلاً طبيعيًا لأن تتميّز أيَّة فترة تتلو تشخيص أزمة أو فرصة بالتغيّرات الطفيفة.

هذا الميل جيِّد، إذ يجب ألاَّ تستدعي الفترة التالية لحدث محفِّز تغييرات كبيرة لأن الشركة لا تمتلك معطيات كافية حول البيئة الجديدة تمكّنها من التوصّل إلى خيارات سليمة بشأن تغيُّر واسع النطاق. ولسوء الحظّ تنزع الأزمة إلى خلق هلع في نفوس المديرين الذين ربّما يقومون بردّ فعل يجرون بموجبه

تعديلات شاملة فوريَّة متطرِّفة في المؤسَّسة. وغالبًا ما تكون مثل هذه الاستجابات سيِّئة التقدير ومجرّد ردّ فعل.

بعد انهيار السّوق الماليَّة في يوم «الاثنين الأسود» في أكتوبر (ت$_1$) 1984، توقّع العديد أن الاقتصاد الأمريكي سوف يواجه انحسارًا مؤكّدًا بل ربّما ركودًا. أعلن لي لاكوكا Lee Lacocca، ومن ثمّ سي إي أو CEO في شركة كرايزلر Chrysler في الصحافة أنَّ الشركة ربّما تسرّح معظم الموظّفين الذين اكتسبتهم كجزء من ضمّها حديثًا لشركة أميركان موتورز America Motors. ولكن الاقتصاد الأمريكي، كما تبيَّن، قد عوفي بسرعة مذهلة، ولو قرّرت شركة كرايزلر تنفيذ ما أعلنت عنه من حركة مندفعة إثر الأزمة لخسرت أسهمها في السّوق وقوّتها التنافسيَّة.

ينبغي عدم البقاء سنين في أنشطة المربَّع I التالية لحدث محفِّز. ففي مؤسَّسة كبيرة ربّما تكفي شهور لأن تكون وحدة قياس مُثلىٰ. إذ تحتاج الشركة في المربّع I إلى إعادة ترتيب المجموعات، وتحليل البيئة، وتنظيم الخطوات من أجل جهد تغييري كبير، وتدخل مرحلة تجربة وخطأ لتدرك ما الذي يجدي (وما الذي لا يجدي) في عالم مختلف تمامًا عن بيئتها المألوفة.

من المحتمل جدًّا، أن ينجو المربَّع I بعد حدث محفّز وقع حديثًا. ومن المؤكّد أيضًا، في حالة السنة الأولى، أو ما يقارب ذلك، التي تلت نشوء الأزمة الماليَّة الآسيوية، أنَّ معظم الشركات كانت في وضعيَّة النجاة.

سامسونج في المربَّع I

تعدّ شركة سامسونج مثالاً جيِّدًا لشركة عانت صدمة محفّزة هامَّة، وهي الآن تشقّ طريقها لتجاوز الصدمة بفضل سلوكيّات الخلاص للمربّع I. إنّ زيارة يقوم بها المرء إلى مقرَّات شركة سامسونج في سيؤول Seoul تبيِّن أن الشركة في محنة. فهناك، مثلاً، مصباحان كهربائيّان من أصل ثلاثة في مبنى مقرّ الشركة

في حُلاً أو أزيلا من مقبسيهما لتوفير الطاقة. ويعمل الموظَّفون التنفيذيُّون ساعات طوال دون التمتّع بحفلات الشراب والطعام التي ترعاها الشركة. كما باعت الشركة موجودات كثيرة ـ إذ ذهبت أعمال التجهيزات الإنشائيَّة إلى شركة ڤولڤو Volvo، واشترت شركة كلارك للتعامل مع المواد قسم الروافع الشوكيَّة.

ومن الأمثلة الجيِّدة لردّ فعل شركة سامسونج هو التحوّل الذي حدث برنامجها المتعلّق بنخبة الاستراتيجيين العالميين. ثَمَّ تصوُّر هذا البرنامج لأوَّل مرَّة في أواخر ثمانينات القرن العشرين، وأخيرًا انطلق في خريف سنة 1997 عندما استأجرت شركة سامسونج اثني عشر من حملة الـ MBA (الماستر في إدارة الأعمال) من غير الكوريين اختارتهم من خيرة مدارس العمل في العالم. وكانت هذه المجموعة الاستشاريَّة الداخليَّة تقدّم تقارير إلى مكتب رئيس الشركة. وكانت مكلّفة بتحديد مستقبل مجموعة سامسونج العالميَّة الجديدة. في البدء كانت هذه النخبة من الموظّفين تعمل في مشروعات لها علاقة بالمكتسبات، إنشاءات أقسام ومنتجات جديدة ـ وخطط خلاَّقة غير تقليديَّة لمستقبل الشركة على المدى المتوسّط والمدى البعيد. بيد أنَّه أعيد تشكيل هذه المشاريع في كانون الثاني (يناير). وكردّ فعل على الأزمة الآسيويَّة أعيد توزيع هذه الفرق على مشروعات تتعلّق بتقليص التكاليف، وتقنين الموظّفين، والتباين.

كانت عمليَّة إعادة تركيز الاتجاه الاستراتيجي للشركة منسجمًا بالتأكيد مع التغيّرات التي كانت جارية في سامسونج. ففي ربيع سنة 1998 كانت شركة شايبول chaebol مدينةً لمصارف أهليَّة وأجنبيَّة وراء البحار بمبلغ 23,4 بليون دولار أمريكي دينًا (أي ما يعادل 25٪ من الأسهم). وكانت سامسونج قد باعت عقارات وموجودات أخرى بمبلغ 300 مليون دولار أمريكي، وقرّرت تخفيض الاستثمارات العالميَّة بمقدار 30٪. حتَّى إنَّ الأزمة كانت أكبر وقعًا على العديد من الشركات التي تكوّن مجموعة سامسونج.

كانت سامسونج، بوضوح، تعاني من محنة الاقتراض الزائد وعدم الاستقرار النقدي، إلاّ أن شهادة ماليَّة هامَّة أشارت إلى أن شركة سامسونج كانت بالفعل سليمة البنية تمامًا. إذا ازدادت مبيعات سامسونج بعد نشوء الأزمة من 11 بليون سنة 1996 إلى 13 بليون دولار سنة 1997، ومع ذلك هبطت أرباحها الصافية من 111,3 مليون سنة 1996 إلى حوالي 84 مليون دولار أمريكي سنة 1997. كانت أرباح العمليات السنويَّة الفعليَّة تتصاعد في سامسونج سنة 1997، إلاّ أن خسارات النقد خَفَّضت المكاسب تخفيضًا حادًّا عندما خُفِّضَت قيمة الوان Wan الكوري 55٪ مقابل الدولار الأمريكي خلال الأشهر القليلة الأولى من الأزمة الآسيوية.

إن ما نراه في سامسونج يعدّ نموذجًا من شركات المربَّع I ـ ردّ الفعل على الأزمة، ولكن مع الحاجة إلى إيجاد فرص تشير إلى المستقبل. إنَّ إدارة الأزمة بالنظر إلى الخلف والبحث عن فرص بالنظر إلى الأمام تعدّ من المعضلات الجوهريَّة التي تواجه شركة في المربَّع I. وأيَّة شركة تقدر على العبور من مرحلة إلى الأخرى تكون في الطريق الصحيح إلى انعطاف ناجح عبر دورة التغيير.

بعض أدوات المربع I

إن الشركات التي تواجه أزمة أو فرصة، مثل سامسونج، تجد نفسها في المربَّع I تبحث عن مجموعة من السلوكيَّات التي ستساعدها في التعامل بفاعليَّة أكبر مع وضعها. تستخدم بعض أكثر الشركات نجاحًا نشاطًا أو أكثر من الأنشطة التالية:

- الحزن المشترك: لا بدّ لموظفي المؤسسة من أن يدخلو فترة حزن: نكران، وغضب، وأخيرًا قبول بأن التغيير قد حصل. وإذا لم تتح لهم فرصة الحزن فإن التغيير سيسير ببطء أكثر وفاعليَّة أقلّ.
- إبداع الأفكار الجديدة: إبداع القوائم أو الاقتران طليق الشكل يساعد

المديرين على التعرف على الطرق التي ستكون فيها البيئة الجديدة مختلفة عن البيئة القديمة.

- تخطيط السيناريو: وضع أفضل سيناريو وأسوأ سيناريو يتيح للشركة أن تتصور مدى الأمور المستقبليَّة المحتملة. إنَّ عمليَّة تطوير سيناريو مفيدة فقط إذا أسفرت عن خطَّة. ومن ناحية مثاليَّة تكون هذه الخطَّة قادرة على أن تقود الشركة إلى الانتعاش في أحسن حال، وتقلّل من النتائج السلبيَّة إذا ما ظهر سيناريو الحالة الأسوأ فعلاً.
- تحليل القوى الخمسة: عندما يقارن تحليل القوى الخمسة على البيئة القديمة مع تحليل القوى الخمسة على البيئة الجديدة فإنه يمكن للشركة أن تحدّد مناطق واضحة من الفرص والضعف.
- التبصُّر: يساعد التبصُّر المديرين على فهم ما سيكون عليه مستقبل الشركة في عالم ما بعد الحادث المحفّز. تدفع هذه الأداة الشركات، بصورة طبيعية، إلى أنشطة المربع II.

المربع المتأخِّر I: ماذا يشبه، ماذا ينبغي فعله بعد؟

إذا ما قرَّرت الشركة، بعد فترة مراقبة، وفترة تجربة وخطا، وسلوكات نجاة في المربَّع الأوَّل، أنَّه لم يكن هناك حادث محفّز حقيقي (أي أنَّ التغييرات لم تكن هامَّة بحيث تدفع إلى التحرُّك حول الدورة) فإنَّها تتبع التغيير وراءَ على طول الدورة متراجعة إلى أمان المربَّع IV السابق وربحيَّته. لم يكن هذا صحيحًا فيما يتعلّق بشركة سامسوسنج. إذ إنَّ وضعيَّة الشركة أثناء الأزمة الماليَّة الآسيويَّة جعل من المستحسن إجراء تغيير عميق لأسباب عديدة. أوَّلاً، كانت مؤسَّسات رائدة وممارسات عبر آسية على وشك التغيّر نتيجة للأزمة الماليَّة. فضلاً عن أنَّه كان لدى سامسونج فرصة اغتنام الفرص تحت ستار الأزمة. رأى بعض المحلِّلين أن الأزمة ربّما تقدّم لسامسونج غطاءً تامًّا للتخلِّي عن مشروعها السقيم

إلى صناعة السيارات. وربّما كان لدى شركات سليمة أساسًا (ولكنَّها تعاني من اضطراب بيئي) رغبة في وقت من أوقات الأزمة أن تدقّق في بعض المقدِّمات والافتراضات التي بُنيت عليها الدورة السابقة. هل هناك أعمال أرادت الشركة تفريغها قبل الأزمة؟ هل هناك ممارسات أعمال لا يمكن تغييرها قبل الأزمة لأنها لم تكن سليمة سياسيًا، ولكن ستقبل الآن كجزء من النجاة؟

الانتقال إلى المربَّع II: ينتعش

إذا ما دخلت شركة المربَّع I نتيجة تغيّر بيئي، واجتازت بنجاح الفوضى الأولى، وقرَّرت أنه لا بد من إجراء تغيير إبداعي كي تنمو في وسطها الجديد، عندئذ يحين الوقت لتنتقل إلى المربَّع II. في معظم الحالات يُستدلّ على الاستعداد إلى الانتقال إلى هذا الطور بظهور موقف جديد عند الموظّفين. وتكون المؤسَّسة جاهزة للانتقال عندما يستكمل الاضطراب الشخصي المتعلّق بطور الحزن، ويظهر المزيد من التطلّع المستقبلي واتجاه عقلي متفائل.

إنَّ قبول البيئة الجديدة التي يجب على الشركة أن تعمل فيها بعد وقوع الحدث المحفِّز، يتمَّ جزئيًا بفضل الزمن، وبفضل اكتساب المعلومات النشيط. ينبغي لقادة الشركات الذين قاموا بعملهم على خير وجه في المربَّع I أن يألفوا البيئة الجديدة لدى انتقالهم إلى المربع II. وفي المربَّع II سوف يتحمل القادة عبء تحويل البحث والأفكار إلى مواقع واستراتيجيّات واضحة يحاسبون عليها حسابًا كاملاً. وستقوم الشركة، في المربع II بتغييرات كبيرة بالنسبة للعالم الخارجي. وينبغي أن يكون لدى المديرين رغبة في العودة إلى تجميع المعطيات ـ «عائدين إلى المربَّع I» كلَّما أدركوا وجود فجوة في فهمهم للبيئة الجديدة.

يُعد المربَّع II هو الزمن المناسب للقادة كي يحصلوا فيه على المعرفة العامَّة حول التغيّرات البيئيَّة ويترجمونها إلى خطَّة عمل (أو تغيير كبير) للشركة.

وهنا تتوسَّع الأفكار التي تبدأ بالظهور في فترة النجاة من المربَّع I، ويحدث إنعاش حقيقي.

وربّما يقارن المربَّع II باجتماع لإنعاش الشركة حيث يشير الناطق باسم الشركة المستمعين بوصفه واعظًا أو قائدًا للمؤسَّسة الذي بدأ يتصوّر مستقبلاً ناجحًا في بيئة ما بعد الأزمة، والذي ينبغي أن يلاطف المجتمعين (المؤسَّسة) ويتزلّف إليهم، ويقنعهم برؤيته تلك. أمّا المستمعون (الموظَّفون) فهم في مراحل مختلفة من الرغبة في الاقتناع، الأمر الذي يؤثّر على الطريقة التي يوصل فيها الواعظ رسالته. إنَّ الراغبين في الوقوف من الموظّفين إلى جانب الخطَّة المعروضة ويعدّون من أنصارها هم الذين يدعون للتقدّم بالعمل. وهذا طور من أطوار عمليَّة التغيير ذو فولطيَّة عالية.

وأهمَّ ما في المربَّع II أن يكون تخيليًّا وابتكاريًّا قدر المستطاع ولكن بطريقة يحدث عمليَّة شراء من بقيَّة المؤسَّسة. وأثناء فترة الانتعاش هذه، تقوم الشركة بخلق مستقبل جديد في البيئة المتغيّرة. وتكون عمليَّة التوضّع المتميِّزة والواضحة حاسمة في هذه الفترة. فإذا ما تغيّرت بيئة شركة في صناعة ما فإن فرص التغيير لدى شركات أخرى في الصناعة ذاتها تكون متوافرة كذلك. والشركات التي تستطيع تحليل موضع قوي وتحصل عليه في البيئة الجديدة هي التي يحتمل أن تجني ربحًا أكثر من سواها على المدى الطويل.

شركة كروغر Kroger أثناء الركود الاقتصادي

نجحت بعض الشركات التي استجابت لأزمات اقتصاديَّة في الماضي في إعادة توضيع نفسها في البيئة الجديدة لربحيَّة طويلة الأجل ونموّ مديد. ومن الأمثلة على هذا النوع من إعادة التوضيع شركة كروغر. فقد كان كروغر عند بدء الركود الاقتصادي مشغّلاً مناضلاً لمخازن بقالة زاد عددها عن 5000 مخزن معظمها في الضواحي. ولكي يتوجَّه إلى الزبون الحسّاس تجاه الأسعار بصورة

متزايدة بسبب ارتفاع نسبة البطالة المرافقة للركود، قرّر كروغر تخفيض التكاليف بأيّة طريقة ممكنة. أخذ المديرون يبحثون عن مواقع أسعار العقارات فيها منخفضة لإقامة مخازن متّحدة كبرى. نشأ مفهوم المخازن الكبرى Supermarket في الضواحي كرد فعل على هذه الأزمة. ولتخديم هذه المخازن بفاعلية طوّر كروغر طريقة توزيع ونموذج بيع جديدين تعرف بـ «محور العجلة ومكبحها» hub-and-spoke. فساعدت هذه الطريقة على زيادة طاقة كروغر المبيعية، وزيادة اقتصاد الحجم عنده، وزيادة كفاءاته التشغيليّة.

وبحلول سنة 1935، أي بعد ست سنوات من انهيار سوق الأوراق المالية، بلغ عدد المخازن الكبرى (السوبرماركت) التابعة للمؤسسة 50 مخزنًا وكانت المؤسّسة قد عوفيت ماليًا بفضل استراتيجيّتها القنواتيّة الجديدة ـ وهي استراتيجيّة أتاحت لهذه المخازن أن تكسب حصّة السوق والمنافع الربحيّة على الشركات، مثل A & P، التي التزمت باستجابات إدارية على الركود أكثر تقليديّة. ويعد كروغر اليوم من أكبر سلاسل البقاليات الأمريكية التي تبيع بالتجزئة (القطاعي)، وتمتلك أكثر من 2200 مخزونًا و28 مليون دولار مبيعات في سنة 1998.

بعض أدوات المربع II

تستطيع المؤسّسات، في المربّع II، كما هو الحال في المربّع I، أن تفيد من مجموعة أدوات تساعدها على الاختيار الصحيح في هذا الطور من دورة التغيير. إذ يمكن استخدام العديد من أدوات التوضُّع الاستراتيجي التقليدي في المربّع II. فيمكن للشركات أن تسلك سلسلة القيمة، واستراتيجيات شاملة، ونموذج مواطن القوى والضعف والفرص والتعهدات SWOT، وخرائط المنافسين، وأشكالاً أخرى من التحليل لتحدّد بالضبط أين تحتاج الشركة إلى «اللعب» فيما يتعلّق بالمنافسين. وعلى الشركات أن تستخدم الأدوات التالية لِ «تنتعش» في قرائنها التنافسيّة الجديدة:

- **استراتيجيّات شاملة**: تحتاج الشركة في المربَّع II إلى أن تقرِّر أي نوع من استراتيجيَّات التنافس (قيادة منخفضة الكلفة أو استراتيجيَّة التفاضل) تقودها إلى مستقبل رابح.
- **التموضع الاستراتيجي**: بفضل وضع خرائط المنافسين، تستطيع الشركة أن تبتكر استراتيجيَّة تضعها في موضع مختلف عن أيّ من المنافسين في الصناعة.
- **تحليل السندات والأوراق المالية**: من أفضل الأمثلة على هذا النمط من التحليل مصفوفة حصص النمو لمجموعة بوسطن Boston الاستشاريَّة. فالشركة ذات الأعمال المتعدّدة تحتاج إلى إدراك أيَّ الأعمال الأهمّ بالنسبة لنجاح الشركة المستمرَّ إذ ينبغي عزل الأعمال الأقل احتمالاً في النجاح، وتعزيز الأعمال الأخرى، واكتساب عمل جديد.
- **الكفاءات الجوهرية**: يجب على المؤسَّسة أن تركِّز على الأعمال والأنشطة المعزَّزة بأقوى كفاءاتها أو مهاراتها.
- **لعبة الحرب (محاكاة تنافسيَّة)**: هذه طريقة تتبعها الشركة لتبدأ بتفعيل الأفكار التي تخطر لها أثناء إبداعات المربَّع I.
- **تكوين الفرق الحمراء**: جاء تعبير «الفريق الأحمر» من لعبة الحرب العسكريَّة الأمريكيَّة حيث كان الفريق الأزرق يمثّل تقليديًا الولايات المتَّحدة، وأثناء الحرب الباردة، كان الفريق الأحمر يمثّل الاتحاد السوفياتي. وفي هذا السياق تعرف عمليَّة تكوين الفرق الحمراء بأنَّها تكوين فرق التنفيذيين «يلعبون» دور «العدو» ليفهموا أيّ سياق تنافسي (وأيّة تحرّكات للمنافسين) ستكون في أيّ مستقبل ممكن.

كوكاكولا في آسيا: المربَّع II

شك المحلّلون أن تكون شركة كوكاكولا واحدة من أشدّ الشركات

الأمريكيَّة تأثّرًا بالأزمة الآسيويَّة. إذ بعد كلّ شيء، حقَّقت الشركة 70٪ من المبيعات و80٪ من أرباحها من الأسواق العالميَّة. وقد أصيب المحلّلون بالدهشة عندما ادَّعت كوك Coke (التي أعلنت عن تحقيق نموّ في المبيعات بلغ 9٪ في الربع الأوَّل من 1997، قبل الأزمة) أنها حقَّقت نموًّا بلغ 14٪ في الفترة ذاتها سنة 1998 ـ وتوقعت المجموعة الجغرافيَّة التي تشمل جنوب شرق آسية أن تشهد زيادات في المبيعات تقدّر بـ 17٪ إلى 18٪.

ادَّعى تنفيذيو شركة كوكاكولا أن استجابتهم على الأزمة، كانت، بطريقة ما، مسؤولة عن النمو الذي حقّقته شركتهم في آسيا. قال ميشيل باسكل Michael Bascle رئيس قسم جنوب شرق آسية وغرب آسية لشركة كوكاكولا: «حيث يرى الآخرون أزمة، نرى نحن فرصة. وفي حين يخفض الآخرون الإنفاق، نحن نستمر بالاستثمار. وعندما يخطّط الآخرون لعدم النمو، فإننا نبني لتشريع النمو».

لقد اعتمدت كوكاكولا على خبراتها التي اكتسبتها في أزمة البيزو Peso المكسيكية، لتتعامل مع آسية. فأثناء أزمة البيزو المكسيكيَّة، زادت كوك بالفعل نفقاتها الإعلانية في البلاد فرفعت بذلك حصَّة السوق من 57٪ إلى 64٪ سنة 1996.

وفي آسيا كذلك، زادت الشركة ميزانية الإعلان لديها بما يربو على 50٪ في حين كان الآخرون يختصرون هذه النفقات، ويخفضون تكاليف الفضاء الإعلامي، محقّقة بذلك ثلاثة أضعاف التغطية الإعلامية. إذا دعت كوك أنها أضافت حصة السوق في الفلبين وماليزيا وتايلاند. كما زاد نموّ وحدة المبيعات في المنطقة بمقدار 50٪ في تايلاند (رغم الهبوط في سوق الشراب غير المسكر التايلاندي بمقدار 0,4٪) و7٪ في سينغافورة، و11٪ في ماليزيا، وزيادة ضخمة بلغت 99٪ في فيتنام خلال سنة 1997.

استخدمت كوكاكولا هذه الأزمة كذلك كفرصة لتَبنِّي استراتيجيَّة أكثر

عدوانيَّة تجاه عمليّات تعبئة القوارير إذ استثمرت الشركة 500 مليون دولار أمريكي لتمتلك 100٪ من شركة تعبئة القوارير الكوريَّة وزادت حصَّتها في شركة تعبئة القوارير التايلانديَّة من 44٪ إلى 49٪. وفتحت كوك في الصين 21 معمل تعبئة قوارير في النصف الأخير من تسعينات القرن العشرين جاعلة بذلك الصين سادس أكبر سوق للكولا في العالم. ومنذ أن بدأت الأزمة فتحت كوك أكبر مصنع في البلاد ـ بسيولة قدرها 50 مليون دولار أمريكي ـ وأعلنت عن خطط لبناء ثلاثة معامل أخرى خلال سنة 1999.

المربَّع III: التطبيق الحي

بعد إنهاء الخطط للتغيير الاستراتيجي الجديد في المربَّع II، يكون الوقت قد حان لتطبيق هذه التغييرات. وهذا ينقلنا إلى المربَّع III. ما يزال حجم التغيير كبيرًا جدًّا ـ ستكون الشركة في خضمّ تطبيق الأنظمة والبُنى الجديدة التي لم تكن موجودة من قبل أبدًا. أمَّا الآن، وقد حدَّد القادة خطَّتهم فيما يتعلّق بالبيئة، فإنَّه لا بدَّ وأن يكونوا جاهزين للشروع في تطبيق تلك الاستراتيجيَّة في المؤسَّسة.

المربَّع III يعرف بـ «التطبيق الحيّ» ـ وهو مصطلح يستخدمه مهندسو الأنظمة والمستشارون لوصف التطبيق الكامل لأنظمة المعلومات الكبيرة في المؤسَّسة. ويمكن سماع هذه العبارة في أيَّة مؤسَّسة تقوم بتركيب أنظمة موارد (وتغدو بتزايد العمود الفقري للمعلومات في المؤسَّسات الكبيرة). فمثلاً تبدع شركة ڤيندورز Vendors مثلها في ذلك كمثل شركة ساب SAP وشركة بيبلسوفت Peoplesoft، وأوراكل Oracle أنظمة تستطيع أن تربط أيَّة معلومة تتولّد في المؤسَّسة إلى قبّ hub مركزي واحد. إنّ تغيّرات الناس والمناهج التي ترافق تغيّرات أنظمة التكنولوجيا هذه هائلة.

هذا هو النّوع من التغيير الإبداعي الكبير المركَّز على العمليَّة الداخليَّة للمؤسَّسة والتي تمثِّل المربَّع III. ربّما يستغرق مثل هذا التغيير بعض الوقت:

مثلاً، إن التغيير الذي يجعل عمليّات شركة كومباك Compaq العالميّة برمّتها ترقى إلى نظام قياسي يمكن أن يستغرق من خمس سنوات إلى ستّ سنوات. وكذلك، فإنّ عمليّات محلّيّة ـ مقرّات هوستن Houston، وغلاسكو Glasgow، وسنغافورة ـ ستسير كلها على الخطّ أو «التطبيق الحي» في غضون فترة تزيد عن شهور أو سنين، ولكن أيًّا منها لا يعرف حقًّا كيف سيعمل النظام بصورة جيّدة حتّى يتمّ ربط الشبكة العالميّة كلّها وتغدو جاهزة للعمل بانسجام. هذا هو «التطبيق الحيّ» على الصعيد العالمي الذي يكرّس له آلاف الناس سنوات من العمل أثناء إنجاز مشروع تغيير كتطبيق هذه الأنظمة الكبيرة.

وسواء كان الأمر تطبيقًا تقنيًا أو أيّ شكل من أشكال تطبيق التغييرات الاستراتيجيّة، فإنّ المربّع III يعدّ هو الزمن الذي توضع فيه الأفكار المطوّرة في المربّع II موضع التطبيق.

يمكن مقارنة الأحداث التي تُباشر في هذا المربّع مع تلك التي تجري في الملحمات؛ كملحمة الأوديسة The Odyssey والإلياذة The Illiad أو حتى هكلبيري فين Huckleberry Finn والتي كنّا نطالب جميعًا بقراءتها. جميع هذه القصص هي حول الرّحلات ـ ولكن معظمنا لا يستطيع حتى تذكر المكان الذي كان يحاول أوديسيوس Odysseus أو هك Huck الذهاب إليه. إذ إن الملحمات لا تهدف إلى مكان الوصول، بل تتحدث عن تعقيدات الرحلة ـ كما قال الكاتب لورنس بلوك Lawrence Block: «شيء ملعون يتبع شيئًا ملعونًا». تلك العبارة ـ شيء ملعون يتبع شيئًا معلونًا ـ تلخّص معظم تجربة شركات المربّع III.

يعمل الموظّفون في جميع المستويات بجد أكثر في المربع III من طور آخر من أطوار التغيير. تُصاحب عملية التطبيق الاستراتيجي المباشرة بمناورات سياسيّة مشحونة جدًا أثناء إعادة تنظيم المؤسَّسة. إذ يجب إقناع جميع أعضاء الشركة بوجهة نظر واحدة مشتركة وشحنهم بالحماس لتطبيق الاستراتيجيّة

الجديدة. يكون هذا الأمر أسهل بكثير إذا ما كان المربَّع II ناجحًا وإذا «اعتنق» كل المتعبدّين في الخيمة الاستراتيجيَّة الجديدة. فالشركات اليابانيَّة تتميَّز بأنَّها بطيئة في اتخاذ القرار (المربَّع II) ولكنَّها سريعة في التطبيق (المربَّع III). ذلك لأن نظام اتخاذ القرارات الياباني يؤكِّد ضرورة وجود جميع أعضاء المؤسَّسة في «الهيئة» قبل الانتقال إلى الخطوة التالية. أمّا في معظم الشركات الغربيَّة، فالعكس هو الصحيح ـ إذ تُتَّخذ القرارات بسرعة، مع خطط اختيار الموظَّفين الزملاء أثناء مرحلة التطبيق. ليس بالضرورة أن يكون أيًّا من النموذج الياباني أو الغربي هو الأكثر فاعليَّة ـ إنهما مختلفان. ولكن إن كنت في شركة غربية يمكنك أن تتوقَّع القيام بكثير من العمل السياسي لدورة التغيير في المربَّع III.

إن معظم عمليّات إعادة هندسة الأنشطة تجري في هذا المربَّع، أيضًا. بيد أنَّ إعادة الهندسة، كما يعرفها الروّاد في هذا المجال ـ هَمَر Hammar، وتشامبي Champy وديفينبورت Davenport ـ تختلف عن أنشطة المربَّع III الأخرى. إنَّ أمثلة عمليّات إعادة الهندسة الكلاسكيَّة، يبحث هؤلاء المؤلّفون الشركات السليمة بدلالة تموضعها الاستراتيجي في السّوق، ولكن يمكن أن تكون أكثر كفاءة بفضل الإفادة من تقنيّات المعلومات الجديدة. إذ ليست مسألة إعادة الهندسة هي كيف تُخدم مجموعة مختلفة من الزبائن أو التنافس في سوق متغيّرة. بل السؤال هو كيفيَّة تحسين خدمة الزبائن الحاليين بفضل التقينات التي تتطلّب إعادة الهندسة؟ وجماع القول في إعادة الهندسة هي أن النظام قد «أعيدت هندسته» ذات مرَّة.

ربّما يكون الحدث المحفِّز في إعادة هندسة دورة التغيير هو ظهور مجموعة جديدة من التقنيّات أو قبول منافس لمجموعة جديدة من التقنيّات. كي تتمكّن شركة من خدمة قاعدة زبائن بأكثر ما يمكن من فاعلية، سوف تتمخّض مجموعة من سلوكيّات المربّع I والمربَّع II المركزين بيئيًّا في تطبيق هذه التقنيّات الجديدة المعروفة بإعادة الهندسة. يمكن، في بعض الحالات، عبور مراحل

النجاة والإنعاش بسرعة لأن التقنيّات الجديدة لا تتطلّب بالضرورة موضعةً استراتيجيَّة متغيِّرة. أمّا في حالات أخرى، فإنَّ إعادة الهندسة تتطلّب موضعةً جديدة ستكون ذات نفع أكبر للشركة.

تحتاج شركة برات ويتني Pratt Whitney إلى تخفيض بنية تكاليفها لتظلّ منافسة لشركة GE للمحرِّكات النفّاثة. فبعد أن رأت حصَّتها في السوق تنخفض إلى النصف من قبل منافسين خلال أواخر ثمانينات القرن العشرين، شرعت الشركة بفحص دقيق شامل لجميع مناهج التصنيع لديها. وفي حين أنه كان من الضروري إعادة الهندسة لكي تبقى الشركة منافسة في مجال التكاليف، فإنّ الأنشطة لم تغيّر تموضع الشركة الاستراتيجي الأساسي.

بعض أدوات المربَّع III

إضافة إلى إعادة الهندسة (التوجيه) هنالك عدد من الأدوات المفيدة وذات العلاقة في المربَّع III. وأيّ من الأدوات المتعلِّقة بتصميم المؤسَّسة يمكن استخدامه هنا، كما يمكن استخدام الأدوات الأخرى المدرجة في القائمة. يجب استكشاف معظم الأدوات المدرجة عند نقطة ما في مرحلة «التطبيق الحيّ»، إذا لم تكن قد أفيد منها بصورة كاملة.

- **تصميم المؤسَّسة**: هو تقسيم بنية الشركة لتوجيه الاستراتيجيَّة المختارة.
- **سلسلة القيمة**: لدى النّظر إلى كل نشاط في عمليَّة إيجاد القيمة في الشركة. يمكن أن يكون التخلّص من التكاليف أو التفاضل جزءًا من تطبيق الاستراتيجيَّة.
- **أنظمة المعلومات**: تعد أنظمة المعلومات اليوم واحدة من أهمّ الأدوات لخلق الكفاءة والفعَّالية في البنية المؤسَّساتيَّة. وبفضل هذه الأنظمة، بوصفها العمود الفقري، تتمكّن الشركة من الإفادة من الموارد البشرية والفيزيائيَّة بصورة أكثر فعاليَّة من ذي قبل.

- **الإنترنت/ والتجارة الإلكترونيَّة:** يمكن تشغيل الإنترنت والأنظمة الإلكترونيَّة الأخرى لإيصال المنتجات والخدمات إلى السوق وتعزيز الترويج منخفض التكاليف.
- **إدارة سلسلة العرض:** تصميم نظام الترويج، والنظام التعبوي، وعلاقات الموردين، وضبطها.
- **بطاقة الحساب المتوازنة:** نظام لإعداد وتتبّع التنمية البشريَّة، وإرضاء الزبائن. والأهداف العملياتيَّة للعمل. ويراد للأهداف أن تساعد الشركة على تلبية أهدافها الاستراتيجيَّة. فعندما تحقّق الوحدات والموظّفون الأهداف فإنّهم يكافؤون ماليًّا.

شركة ميريل لينش Merrill Lynch في اليابان في المربّع III

كان القطاع المالي الياباني، بعد الأزمة، يمرّ في أكثر حالاتها عسرًا وصعوبة منذ الحرب العالميَّة الثانية. إذ اتُّهم تنفيذيّون وسياسيّون وانتحر بعضهم، وخسر كل منهم أموالاً ـ لدرجة أنّ شركتين يابانيتين من شركات السندات المالية قد أفلستا، ولم يحقّق أرباحًا سنة 1997 سوى شركتين كبيرتين هما ـ نومورا Nomura وكوكوسيا Kokusia. أعلنت شركة يامايكي Yamaichi للسندات الماليَّة، وهي أكبر رابع شركة، عن إفلاسها في نوفمبر (ت$_2$) 1997؛ وكان ذلك أزمة حقيقيَّة للشركة وموظّفيها وزبائنها.

بدأت شركة ميريل لينش عمليّاتها في مطلع ستّينات القرن العشرين في اليابان وأنشأت عملاً لإدارة الموجودات النامية ومؤسَّساتيًّا. كان القرار الذي اتّخذ لاكتساب موجودات شركة يامايكي للسندات المالية جزءًا من سعي الشركة خلال عقد من الزمن للدخول في جانب التجزئة من عمل السندات الماليَّة. فقرَّرت في أواخر ثمانينات القرن العشرين إقامة شبكة تجزئة خاصَّة بها وتملكها بكاملها في جميع أنحاء اليابان. وكانت تلك فرصة كبيرة لدخول السوق الماليَّة

في اليابان. فقد وصل مؤشّر داو جونز ـ نيكي Dow Jones - Nikkei 39000 سنة 1989، واشترت اليابان في العام ذاته 338 بليون دولار سندات متبادلة.

والمشكلة كانت في أن هذه الفترة كانت أيضًا فترة القوميَّة اليابانيَّة المتطرِّفة. فوجدت الشركات الأمريكيَّة أنَّه من الصعب إحداث شرخ في سوق التجزئة الياباني، وفي سنة 1993 قامت شركة ميريل لينش بإغلاق فروع التجزئة اليابانيَّة الستَّة العائدة إليها.

في سنة 1998 حين كان السوق أقلّ جاذبيَّة بكثير ـ وكان مؤشّر نيكي Nekkei 16000 و77 بليون دولار فقط بسندات متبادلة تباع سنويًّا ـ وجدت ميريل لينش طريقًا إلى السوق عبر الأزمة. وراود التنفيذيّون في مقرّات الشركة أمل في أن القوى التي ساعدت مبيعات السندات الماليَّة على رفع مؤشّر داو جونز إلى أكثر من 9000 في الولايات المتحدة، سوف تدعم نموًّا مماثلاً في اليابان. إن الفرق الكبير الوحيد بين مطلع تسعينات القرن العشرين وعام 1998 هو أن الحكومة اليابانيَّة دعمت بالفعل شراء كامل الحصص، مع قيام شخصيَّة يابانيَّة لا تقلّ عن رئيس الوزراء ريوتارو هاشيموتو Ryutaro Hashimoto بإصدار بيان سنة يشجّع فيه شركة ميريل لينش على إنجاز المباحثات مع شركة يامايكي لصالح المشاركة. ومثل هذا التأييد المؤسَّساتي لم يكن يُتَصوَّر في مطلع تسعينات القرن العشرين.

الطريق إلى الشراكة

عندما تأكّد مسؤولو شركة يامايكي والبيروقراطيون الحكوميّون أن شركتهم على وشك الإفلاس، توجَّهوا بصورة غير ناجحة إلى شركة CSFB وبعض الشركات الغربيَّة الأخرى كشركاء يشترون كامل الحصص. كان هناك، بالفعل، العديد من المشترين المهتمِّين بالأمر ولكنَّهم صُدُّوا بسبب الإصرار على الاحتفاظ بجميع الموظّفين. كانت شركة ميريل لينش من بين الشركات التي رفضت فكرة الضم على أنها مجازفة.

بيد أنّ شائعات انتشرت بإصرار تفيد بأنَّ اهتمام شركة ميريل لينش بشركة يامايكي أكثر من سلبي. ذهب فريق من كبار تنفيذيي شركة ميريل إلى اليابان بعد عيد الميلاد سنة 1997، ورجعوا إلى بلادهم لقضاء عطلة أعياد الميلاد، ثم عادوا إلى طوكيو لإجراء مزيد من سلسلة مباحثات مكثّفة وإعدادات، وجهود مناسبة. كانوا يريدون التأكّد من أنّ شركة ميريل لينش قد فهمت البيئة التنظيمية، وأنّها تستطيع البقاء معزولة عن المسؤوليّات القانونيّة لشركة يامايكي القديمة، وأنّها تستطيع تأمين إمكانات المهمَّة الرئيسة لمركز المعطيات التابع لشركة يامايكي.

قال ديفيد كومانسكي David Komansky، رئيس مجلس إدارة شركة ميريل لينش ومسؤولها التنفيذي، في مقابلة مع يوميوري شيمبون Yomiuri Shimbun: «إن أسوأ ما في العالم هو أن ننجز هذا الأمر قبل نضوجه ومن ثم نكتشف أنّا أسأنا فهم التحدّي أو قلّلنا من أهمّيّته. إنّنا نودّ التأكّد بأنّنا عرفنا ما كنّا نفعله».

منذ الإعلان عن صفقة البيع (ولم تكن صفقة تقليديَّة، إذ إن ميريل أخذت خيرة الموظّفين والمهام التي كان على يامايكي أن تقدّمها)، أجرى تنفيذيو شركة ميريل مقابلات على 4000 موظّف من موظّفي يامايكي خلال فترة ثلاثة أسابيع. وقرّروا توظيف أكثر من نصفهم بقليل. كما أخذت ميريل أيضًا عقود الإيجارات لواحد وثلاثين مكتبًا فرعيًّا في طول اليابان وعرضها، مزيلين شعار يامايكي عن المباني ووضعوا مكانه شعار (تور) ميريل لنش.

كانت شركة ميريل لينش وشركاه توجّه الأمور باتجاه الإقلاع بشركة جديدة في يوليو (تموز) من سنة 1998، تعرف مؤقّتًا باسم «شركة ميريل لينش لسندات اليابان» التي سوف تلائم الزبائن في اليابان. وقبل تاريخ «التطبيق الحيّ» هذا، جرى تدريب موظّفي شركة يامايكي على النمط الأمريكي. وكان ذلك يعني تخليصهم من بعض العادات السيّئة. مثلاً، كان أمرًا عاديًّا أن تقدّم

الشركة في اليابان أموالاً إلى زبائن منفصلين إذا ما خسر ذلك الزبون مالاً. فأحيط وسطاء هذه الشركة الجديدة علمًا بأنهم لا يستطيعون فعل ذلك في شركة أمريكيّة.

كانت جميع عمليّات المقابلات والتدريب وإعادة التنظيم، وإعداد المكاتب، وغير ذلك، مسألة مكلفة. فما أن حلّ إبريل (نيسان) من سنة 1998 حتى كانت شركة ميريل لينش قد ضخّت 100 مليون دولار أمريكي في ما سيكون شركة ميريل لينش للسندات اليابانيّة. وتوقّعت الشركة أن تكرّس سنتين أو ثلاث سنوات إضافيّة لسلوك المربّع III قبل أن تجني ربحًا.

يمكن أن يكون العائد على دورة الاستثمار هذه هائلاً. وضعت شركة ميريل لينش الحصول على 200000 إلى 300000 حساب في نهاية سنة 1999 - الأمر الذي يعني أن كل بائع سوف يحتاج إلى فتح 11 إلى 16 حساب جديد في الشهر على امتداد ثمانية عشر شهرًا. ويراود الشركة أمل أن تحصل في نهاية الأشهر الثمانية عشر الأولى على 4 إلى 5 تريليون ين ياباني من الموجودات تحت الإدارة. اعتقد المحلّلون أن لدى ميريل لينش فرصة جيّدة للنجاح في تحقيق أهدافهم، طالما أنّ 60٪ من ما بين 9 و10 تريليون دولار من المدخرات الخاصّة ما زالت مودعة في حسابات مصرفيّة قليلة الرّيع، أو أسوأ من ذلك، ما زالت مخبّأة في الفراش.

ربّما يكون أكبر منافسي ميريل لينش في المستقبل القريب شركات غير يابانيّة الأساس. ففي سنة 1996 تملّكت الشركات الأجنبيّة أقلّ من ربع حجم الأعمال التجاريّة في بورصة طوكيو، وبنهاية سنة 1997 تملّكت ثلثها. ليست شركة ميريل هي الوحيدة التي تتكسر في سوق التجزئة اليابانيّة. فمنذ سنة 1998 كان مدراء الصناديق الماليّة مثل فايديلتي Fidelity وبوتنام Putnam يسعون وراء سوق التجزئة ذاتها التي دفعت ميريل إلى إقامة علاقة مع ياما يكي. إذ كانت

شركة فايديلتي تستثمر بصورة كبيرة في إقامة شبكة توزيع بالتجزئة في اليابان، كما عقد بوتنام تحالفًا مع شركة نيبون لايف Nippon Life للتأمين.

وفيما يتعلّق بمستقبل الأسواق المؤسَّساتيَّة في اليابان، قال تاكوما أمانو Takuma Amano (مصرفي استثماري مستقلّ عمل لصالح CSFB ويامايكي للسندات المالية وكان المدير الإداري لشركة SBC في اليابان حتى سنة 1990) إنه يعتقد بأنَّه بحلول سنة 2003 سيكون اللاّعبون المؤسّساتيّون الأربعة الكبار في اليابان هم ميريل لينش، ومورغان ستانلي Morgan Stanly وغولدمان ساكس Goldman Sacks ونمورا للسندات المالية Nomura ـ مع وجود شركات أجنبيَّة تحمل 50٪ من حصص السوق المؤسَّساتيَّة اليابانيَّة.

بوجود مثل هذا التنافس من قبل شركات السندات الماليَّة الأجنبيَّة والمحلِّيَّة على حدّ سواء، كان من المهم أن تتحرّك شركة ميريل لينش بسرعة لدعم قاعدة الاعتراف باسمها في اليابان. إنَّ «ضم» شركة يامايكي يعد نفقًا هائلاً أيضًا. في عمليَّة مسح شعبيَّة الموظّفين المحتملين السنويَّة التي أجريت في مطلع سنة 1998 صنّف خرِّيجوا الجامعة اليابانيَّة شركة ميريل لينش في طليعة شركة نومورا للسندات الماليَّة لأوَّل مرَّة في التاريخ.

المربَّع IV: استراحة قصيرة

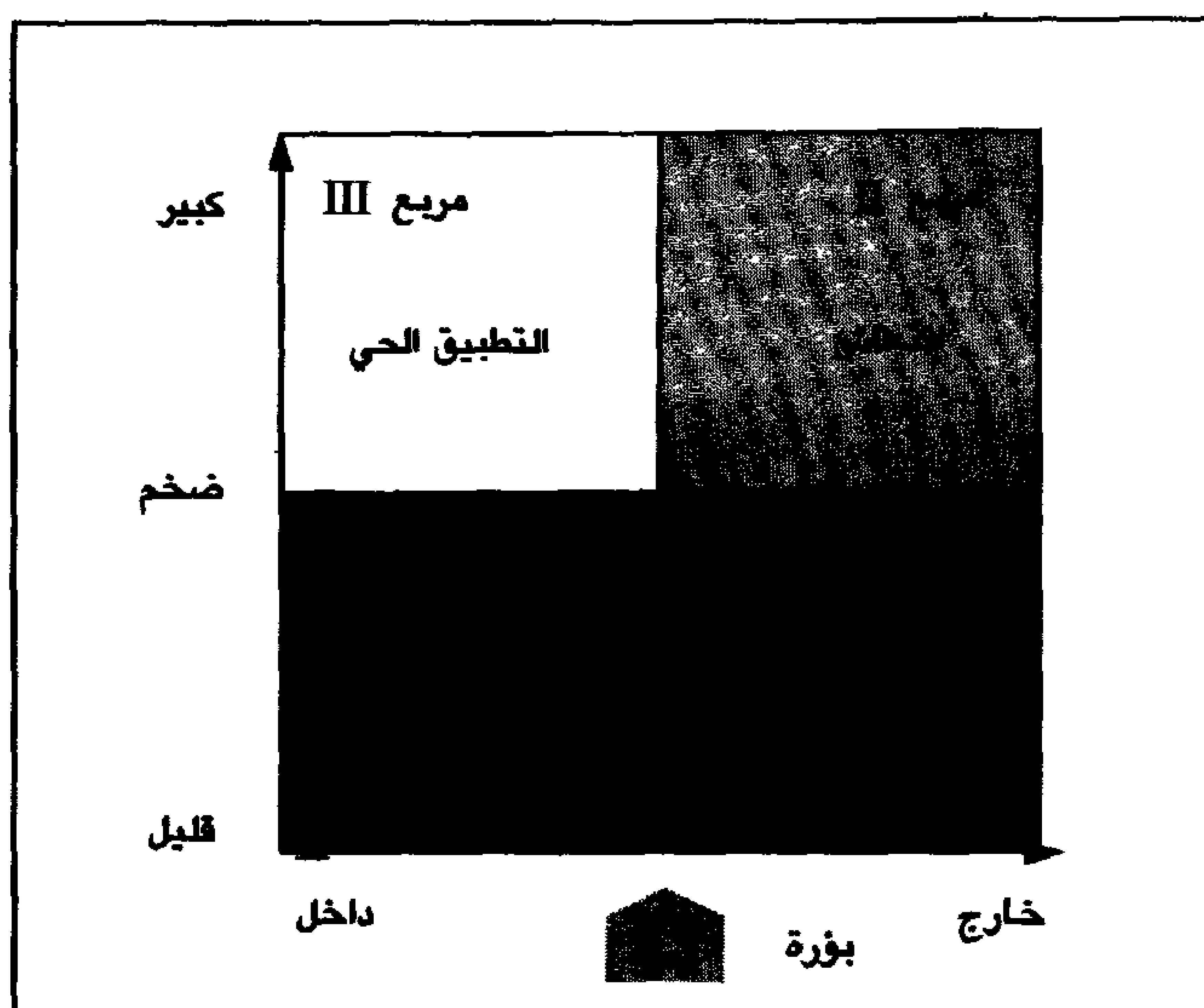
ما أن تشقّ شركة طريقها عبر تجارب المربَّع I حتَّى المربَّع III حتى يكون كل مخرط في هذه التجارب قد أُنهك. فالمربَّع IV يعدّ مَوْطن راحة مرحَّبٌ به؛ المدينة الفاضلة، أو موطن السعادة القصوى، أو الأرض الموعودة التي ما زالت الشركة تسعى للوصول إليه. ربّما لن تكون هذه الفترة رائعة كما يتوقّع الجميع؛ سوف يستطيع الموظّفون أن يستريحوا لدى وصولهم هذا الطور. بل يجب أن يستريحوا. ولكن يجب ألاَّ يسترخوا لدرجة الغيبوبة، اللهمَّ إلاَّ إذا أرادوا أن يخسروا الحرب بعد أن ربحوا معظم معاركها.

ليست الفكرة هي الاستغراق في النوم، بل «الاستراحة القصيرة» ـ ضع شريط ديف برويك Dave Brubeck واجلس مسندًا ظهرك إلى الوراء واسترخ، ولكن ليس بهدوء مطبق. إذ إن المربَّع IV يعد كأيَّة «فسحة للراحة» متنفَّسًا من فترة عمل قاس في الماضي، واستعدادًا لعمل قاسٍ في المستقبل.

هذا المربَّع هو المكان الذي تتوقَّع فيه الشركة جني المال (الشكل 8 ـ 1). ويتمّ الحصول على الكثير من هذا المال بفضل تخفيض التكاليف، وزيادة الخبرات، والإفادة من الخبرة في هذه السوق. ولدى انتقال الشركة من المربَّع III إلى المربع IV فإنَّها تتحرّك على منحنيي التجربة والتكاليف. المربَّع IV هو مكان تدبير المؤسَّسة وإدارة ممتلكاتها؛ واختبار النظام الذي وضع موضع التنفيذ للتأكّد من أنّه يسير بأكثر ما يمكن من اليُسر، وجعل المؤسَّسة أكثر ما تكون ربحيَّة. وبعبارة أخرى، عندما تأخذ الشركة استراحة قصيرة تقوم بتغييرات تكييفيَّة مركَّزة داخل المؤسَّسة.

لنتذكّر أنّنا وصفنا المربَّع IV بأنَّه المكان الاختياري لأيَّة شركة. ينبغي للشركات أن تصل إلى هذه المرحلة بأسرع ما يمكن وأن تظلّ فيها أطول ما يمكن. ولكن عليهم أن يكونوا جاهزين للتحرّك إذا ما دعت الحاجة إلى ذلك، مقاومين الجذب البيروقراطي الطبيعي إلى أسفل أقصى يسار زاوية الرّسم البياني. هنالك ثابت واحد يتعلّق بالمربَّع IV، وهو أنّه سيتبعه المربَّع I في النهاية. تحتاج الشركات أن تموضع نفسها في المكان المبيَّن بـ X في الشكل 1,8. إذ سيتيح هذا الموقع للشركات أن تقوم بمسح البيئة بانتظام، في الوقت الذي تجري فيه تغييرات طفيفة كجزء من عمليَّات تحسين التكاليف والنوعيَّة.

لدى مسحنا للشركات المستجيبة للأزمة الآسيويَّة، وجدنا أن معظم هذه الشركات، سواء ادعوا أنهم اعتبروا هذه الفترة فرصة أو أزمة، قد مارست وسائل المربَّع IV. إذ خفضوا التكاليف، واتبعوا العقلنة والحكمة فيما يتعلّق بتحرّكات السوق المستقبليَّة. لقد جازفوا بالتركيز على الاحتفاظ بموقعهم في



الشكل 8-1: استراحة دورة التغيير.

المربَّع IV حتى إنهم فقدوا قدرتهم على التكيُّف مع بيئة ما بعد الأزمة، والعمل فيها بنجاح.

بعض أدوات المربَّع IV

- **التحسين المستمرّ**: تقليص زمن الدورة والهدر في عمليَّة الإنتاج. إن هذه المجموعة من الأدوات ـ بما في ذلك الرسوم البيانيَّة كسير الأعمال، ورسوم إيشيكاوا البيانيَّة، ومخطَّطات التفرُّق، ومحطَّات توزيع التواتر ـ تعطي دفعًا هامًّا للموظَّفين العاملين لإجراء تحسينات في بيئة العمل.
- **ترشيد الموارد والمشتريات**: عمليات الشراء العالميَّة، ترشيد النفقات العامَّة لتقليص التكاليف.
- **مجموع الستة**: مقياس يحدِّد نوعيَّة مستوى المنتج أو الخدمة أو المنهج. وتدعو هذه الأداة إلى إلغاء العيوب كلِّيًّا، على الرّغم من أنّه يسمح، عمليًّا، بوجود 3,4 عيوب لكل مليون فرصة.

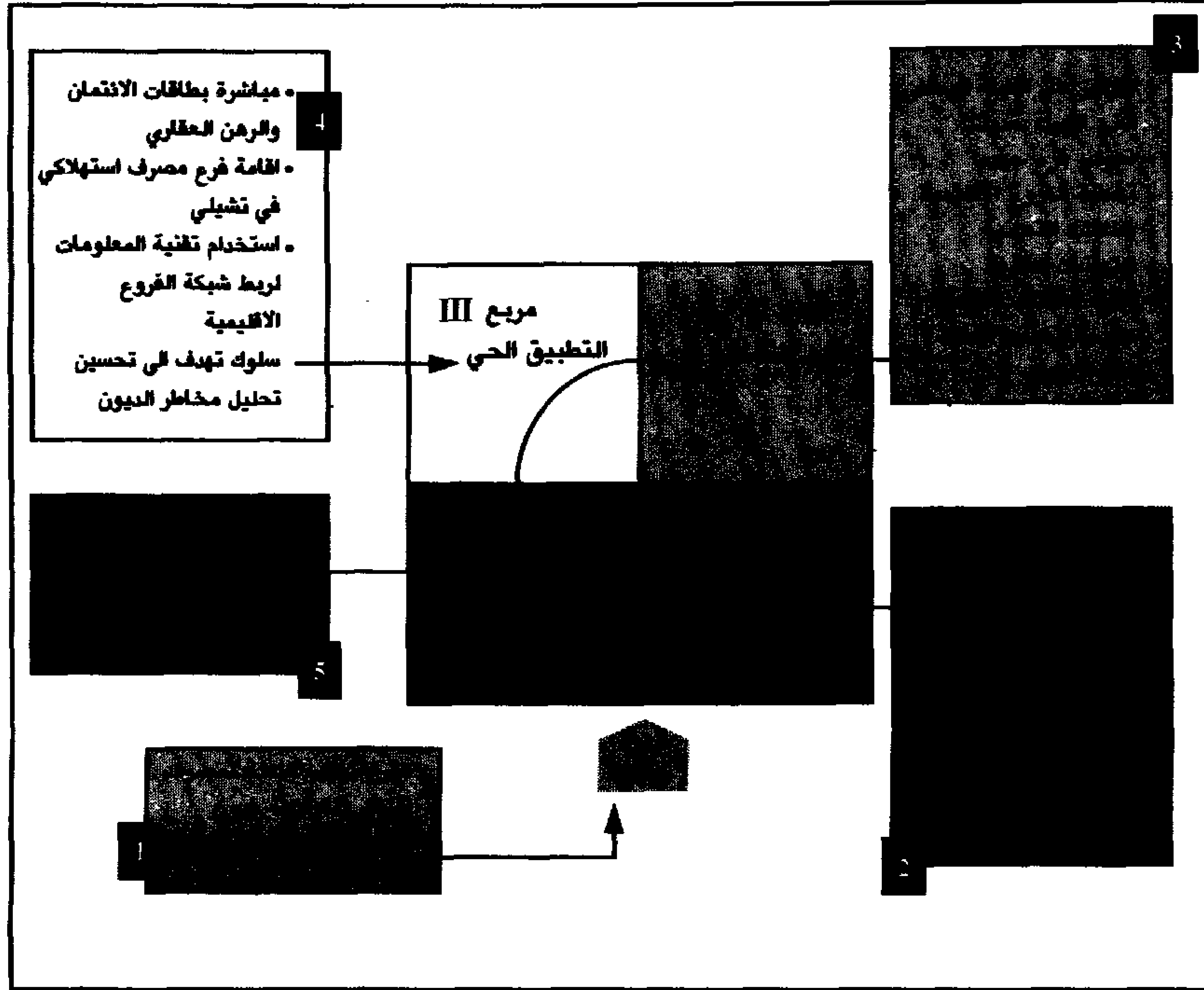
- **رعاية المستهلك**: خلق الرضا والوفاء عند المستهلك بفضل مجموعة من الأدوات التي تؤكّد على تلبية حاجات المستهلك الفرد
- **بنية الجوائز**: إيجاد جوائز تقيس بتزايد أهداف الإنتاج المحدّدة.
- **إدارة العمليّات**: تتضمن إيجاد فريق عمليّات رسمي مسؤول عن صيانة عمليّات المؤسّسة وتعزيزها. ويمكن لهذا الفريق أن يدعم العمليّات بمنهجيّة وبالبحث عن فرص لإضافة برامج أتمتة حيث يكون ذلك مناسباً.

الدورة متكاملة

مصرف سيتي بانك Citibank في أمريكا اللاتينيّة

يضرب مصرف سيتي بانك من خلال أزمة الدين في أمريكا اللاتينيّة في مطلع ثمانينات القرن العشرين مثلاً على حالة شركة استطاعت في مواجهة أزمة أن تطوّر بالفعل استراتيجيّة ذات نظرة تقدُّميّة جدًّا للتعامل مع الانكماش الاقتصادي (شكل 9 ـ 1 # 1). في أشدّ حالات تعرض أرصدة أيّ مصرف أجنبي في أمريكة اللاتينيّة للخطر مع بداية أزمة الديون، درس مصرف سيتي بانك مسألة الانسحاب من المنطقة كمنافِسَيْهِ بانك أوف أميركية Bank of America وتشيز مانهاتن Chase Manhattan (شكل 9 ـ 1 # 2). ولكن رغم تعرّض أرصدته في المنطقة للخطر الهائل، ظلّ مصرف سيتي بانك ملتزمًا.

لقد أقام المصرف بحكمة علاقات أوثق مع الحكومات بالعمل معها لحلّ أزمة الديون (شكل 9 ـ 1 # 3). والأهم من ذلك، أنّ مصرف سيتي بانك تسرع بإعادة صياغة قوانين التجزئة المصرفيّة. فوسع بصورة عدوانيّة شبكة فروعه الإقليميّة، وأحدث منتجات وخدمات جديدة (بطاقة الائتمان، والمنتجات العقاريّة)، وأدخل تقنيّات جديدة لربط جميع الفروع في جميع أنحاء أمريكا اللاتينية؛ كل ذلك في وقت كان منافسوه يثيرون المنطقة (شكل 9 ـ 1 # 4).



الشكل 9-1: دورة تغيير كاملة لمصرف سيتي بنك.

يُعد مصرف سيتي بانك اليوم واحدًا من المؤسَّسات المصرفيَّة الاستهلاكيَّة الرائدة بريع جاء حوالي 35٪ منه (1,3 بليون دولار أمريكي) من أمريكا اللاتينيَّة. وبحلول سنة 1997 كان المصرف هو المؤسَّسة الماليَّة الأجنبيَّة الرائدة في أمريكا اللاتينية تملك تسع ملايين بطاقة ائتمان في التداول (شكل 9 ـ 1 # 5).

استخدام دورة التغيير لإحداث فرق في آسيا

إنَّ القدرة على إيجاد استجابات استراتيجيَّة، كما فعل كروغر وسيتي بانك، لإعادة تشكيل قواعد لعبة الصناعة وخلق فرص تنافسيَّة، تعد أمرًا حاسمًا بالنسبة للشَّركات الراغبة في الخروج من الأزمة الآسيويَّة رابحة. لقد قامت شركتا كوكاكولا وميريل لينش بتحرّكات جريئة لتحسين موقعيهما في المنطقة.

أمّا غيرهما من الشركات، مثل شركة ABB (أكبر مجموعة هندسة أوروبيّة) فقد أعلنت أنها سوف تضيف حوالي 50 موقع تصنيع آخر إلى الـ 100 موقع الحالية محوّلة بذلك حوالي 10000 وظيفة إلى المنطقة.

ولكن ليست المؤسَّسات الأجنبيَّة وحيدة. فمصرف DBS هو مصرف سنغافوري، يقوم بتسريع وجوده الإقليمي بفضل اكتساب حصص في المؤسَّسات الماليَّة في تايلاند والفليبين. كما أنَّ شركة كيان جوكان فاكتوري بيرهاد Kian Joo Can Factory Berhad، وهي شركة ماليزيَّة كبرى للتعليب والتغليف، قد اكتسبت منافسها العليل، شركة كارنود ميتال بوكس Carnaud Metal Box بسعر مناسب. فأتاح لها هذا التحرّك لرفع حصَّتها في السوق في ماليزيا من 42٪ إلى 55٪. وأخيرًا ابتاعت شركة كورباسيفيك Core Pacific، الشركة المالية التايوانيَّة، ذراع هونغ كونغ من شركة يامايكي للسندات الماليَّة لقاء 80 مليون دولار أمريكي. فأتاح لها هذا التوسّع السريع في سوق هونغ كونغ الماليَّة.

ما إن تتّخذ الشركات هذه القرارات (وفي الحالات المذكورة أعلاه تعلن عن قراراتها في الصحافة) حتى تظلّ بحاجة إلى الاندفاع عبر الدورة بأسرع ما يمكن. إنَّ قرارات بهذه المنزلة يتمّ التوصّل إليها فقط عندما يتطلّب الحدث المحفّز تموضعًا استراتيجيًا جديدًا للشركة. ونعتقد أنّ العديد من الشركات العاملة في آسيا (الشركات الغربيَّة والآسيويَّة كليهما) بحاجة للتحرُّك حول الدورة. وتعد السرعة جوهريَّة لدى التحرّك حول الدورة؛ فهنالك عدد محدود من الشركات المرشّحة للتحالف/ أو الضمّ ـ تلك التي وصلت إلى أفضل أُولئ الرابحات؛ كما يجب إقامة علاقات مع الحكومات في المنطقة والقيام بإدارتها ـ ومرَّة أخرى فإنَّ النصر غالبًا ما يكون من نصيب الشركات التي تقيم علاقات في أبكر وقت وبصورة حصريَّة؛ وأخيرًا فإنَّ عدم وجود الشركة، في أيِّ وقت من الأوقات، في المربَّع IV فإنَّ تكاليفها تكون أعلى منها لو كانت في المربَّع IV ـ

والشّركات التي تستطيع الوصول إلى المربَّع IV أوَّلاً، وتبقى فيه أطول من سواها (مع احتفاظها بعلاقات مع السوق)، هي التي تحظى بالميزة التنافسيَّة.

كل هذه الجهود لتحقيق السرعة سوف تضيع هباء، على أيَّة حال، إن لم تَتَّسِم السرعة بالنشاط. ولهذا ينبغي مقاربة كل مربَّع من دورة التغيير بعناية ووعي ولو بشيء من العُجالة.

خلاصة

تقدّم دورة التغيير نموذجًا من التغيير يساعد الشركات على القيام بردّ فعل للأزمات أو بالإفادة من الفرص. والشركات التي تستطيع إدراك أن المراحل يتّبع بعضها بعضًا بنظام منطقي، ومن ثمّ التحرّك عبر الدورة بسرعة هي التي ستكون في الموقع الأمثل للنجاح في السوق.

إنّ الشركات، سواء كانت غربيّة أو آسيويَّة، التي أظهرت نجاحًا مبكرًا في تعاملها مع الأزمة الماليَّة الآسيويَّة هي تلك التي كانت تتحرّك عبر دورة التغيير لاغتنام الفرص. وبما أنَّ الشركات التي ألمَّت بها الأزمة قادرة على فهم البيئة الجديدة، والعمل على إنعاش نفسها بموجب قواعد البيئة الجديدة، فإنها ستكون أقدر، وبصورة أسرع، على اكتساب موقع قابل للحياة في آسيا ما بعد الأزمة.

2 الإدارة التحويلية

روبرت اي. غروس
Robert E. Grosse

تتطلّب استراتيجيَّة الشركة من أجل البقاء على قيد الحياة في القرن الحادي والعشرين مقدرة على النظر قُدُمًا إلى البيئات التنافسيَّة والتقنيَّة والتنظيميَّة إضافة إلى القدرة على شقّ طريق للشركة كي تبني نفسها وتزدهر في ذلك السياق. يجب على الشركة أن تحوّل نفسها والبيئة التنافسية لإشادة موقع قوَّة طليعي في القرن. الغالبيَّة العظمى من الشركات غير قادرة على حشد هذا النوع من الجهد، ومصدر الهلاك بالنسبة لها هو المنافس القادر على فعل ذلك. إذ، بدون المقدرة على دراسة المستقبل بعناية والتصرّف على أساس ذلك، ستكون الشركات في موقع تنافس في الماضي.

الإدارة التحويلية: هي الإدارة التي تدرس بعناية السياق التنافسي الذي تجد الشركة نفسها فيه، وتتعَرَّف على خصائص التنافس في المستقبل في مجال أنشطة العمل التي تريد الشركة أن تتابعها. إنها لا تقول: ها هي ذي منتجاتنا/ خدماتنا، الآن أين نستطيع بيعها - بل تقول بدلاً من ذلك: إننا نرى العالم يسير في اتجاه جديد، وها هي ذي قوّتنا الحاليَّة، وهذا ما نودّ وضع أنفسنا فيه للعمل في المستقبل. والآن لنخبر بقيَّة العالم كيف يبدو المستقبل وكيف سنكون مزوّدي الخيار في ذلك السياق.

تعطينا شركة مونسانتو Monsanto شرحًا واضحًا على هذا النهج من التفكير. كانت شركة مونسانتو تاريخيًّا شركة كيماويّات متوسّطة الحجم ذات مبيعات في قطاعات متنوّعة تشمل الكيماويّات الزراعيَّة والصيدلانيَّة (بعد شرائها لشركة جي دي سيرل GD Searle سنة 1985) وكيماويّات صناعيَّة. وكانت الشركة تنتج سجّادًا من مادة النايلون، وتنتج كذلك البولي أوريثين Polyurethane، ومبيدات الذباب والجرذان والطحالب، ومنتجات كيماويَّة أخرى متنوّعة ومختلفة. ومن أنجح منتجاتها الاستهلاكيَّة هو مبيد الأعشاب «راوند أب» Roundup الذي أنتج سنة 1974، والمُحَلّي الاصطناعي «نوترا اسويت» Nutrasweet الذي أنتج سنة 1965. وبرغم هذين المنتجين الهامين، فقد شهدت مونسانتو نموًّا بطيئًا خلال ثمانينات القرن العشرين ومطلع تسعيناته. وعلى الرّغم من ازدهار سوق البورصة منذ سنة 1987، كانت أسعار بورصة مونسانتو تنخفض وراء المنافسين والسوق عمومًا. فأدركت الإدارة العليا أنّه لا بدّ من التغيير.

وكانت الشركة في ذلك الوقت منهمكة في بحث بيولوجي منذ أكثر من عقد من الزمن ـ مع المنتج البديع، وهو «البندورة المقاومة للمبيد راوند أب» ـ والذي كان جاهزًا للنزول إلى السوق سنة 1992. لم يكن خطّ الإنتاج مليئًا عند تلك النقطة، ولكنه كان واعدًا، وبالتأكيد، كان واعدًا أكثر من جهود الشركة في مجال المنتجات الكيماويَّة. قدرت مونسانتو حجم وضعها، وقرّرت أن المستقبل يحمل وعودًا كبيرة لهندسة البذور الجينيَّة فيما يتعلّق بالمحاصيل المقاومة للمبيد راوند أب، وللابتكار المماثل القائم على البيولوجيا في خطوط إنتاج أخرى، واختارت الشركة أن تعيد تركيز جهودها في هذا الاتجاه، بصورة دراميَّة. وبدلاً من كونها شركة كيماويَّة، اختارت مونسانتو أن تصبح رائدة في التكنولوجيا الحيويَّة في مجال وقاية المحاصيل، والبذور المنتجة للغذاء، والمنتجات الصيدلانيَّة ـ أيّ ما يسمّونه بشركة علوم الحياة.

لقد عرضت شركة وليامز Williams، وهي Fortune 500 لتشغيل أنابيب الغاز الطبيعي استراتيجيَّة مماثلة. لقد أنشأت شركة وليامز عملاً في مجال أنابيب الغاز الطبيعي وأنشطة أخرى ذات علاقة بالنفط والغاز بقيمة عدَّة بلايين من الدولارات الأمريكيَّة، مركزًا معظم عمله في وسط غرب الولايان المتحدة. وبافتراض الصعود والهبوط الدرامي حقاً لصناعة النفط والغاز، تطلّعت الشركة في أواخر ثمانينات القرن العشرين لتنويع عملها في أنشطة بديلة.

من الاحتمالات التي دُرست للإفادة من بنية شركة وليامز التحتيَّة الموجودة هو احتمال استثمار الأنابيب غير الموضوعة في الخدمة لنقل أنواع أخرى من المنتجات إضافة إلى النفط والغاز الطبيعي. وكان الحل كوابل اتصالات عن بُعد، من الألياف الزجاجيَّة ـ البصريَّة والتي يمكن استخدامها عبر الأنابيب المستعملة. فباشرت شركة وليامز سنة 1986 مشروع كوابل الألياف الزجاجيَّة البصريَّة والذي أصبح، بحلول سنة 1993 كرابع أكبر شبكة قوميَّة للمسافات البعيدة. أعادت شركة وليامز تشكيل نفسها كشركة بنية تحتيَّة تتطلّع لتقديم خدمات تبدأ من نقل النفط والغاز إلى تشغيل محطّات الغازولين، إلى تقديم خدمات هاتفيَّة في مناطق الولايات المتحدة التي توجد فيها أنابيب النفط العائدة للشركة.

مَرَّت شركة وليامز بمرحلة عصيبة من مراحل صنع القرار في مطلع تسعينات القرن العشرين عندما باعت عملها المتعلق بالاتصالات عن بعد إلى شركة LDDS (عام 1994) ووقعت اتفاقًا لا تنافسيًا لمدَّة خمس سنوات تالية. إن إعادة دراسة هذا العمل خلال الفترة الموقَّتة دفعت شركة وليامز إلى العودة إلى مجال خدمة الاتصالات عن بعد سنة 1889 مباشرة بعد انتهاء فترة السنوات الخمس ـ وبرهنت على نجاح هائل لأن سعر النفط قد هبط في الوقت نفسه تاركًا عمل شركة وليامز الأساسي في النفط والغاز الطبيعي في موقع ضعيف جدًّا في سنة 1998 ـ 1999.

حدث موقف مماثل في شركة موتورولا Motorola في مطلع تسعينات القرن العشرين ـ رغم أنَّ النتائج في هذه الحالة كانت بعيدة عن النجاح. كانت موتورولا تجد منافسة عنيفة متزايدة لهواتفها الخليويَّة من شركة نوكيا Nokia وغيرها، فقرّرت الخروج من هذا الهبوط باتّباع منهج الإدارة التحويليَّة. قام قادة شركة موتورولا بفحص عملها الأساسي في تزويد المستهلكين بأدوات وخدمات هاتفيَّة، ودرسوا البدائل التقنيَّة لنقل العمل إلى القرن الحادي والعشرين، وصمّموا استراتيجيَّة لإنشاء نظام مدخل هاتفي على نطاق العالم برقم هاتفي واحد، ووصول غير محدود إلى الهواتف المهدوفة (المقصودة) عبر إشارات أقمار اصطناعيَّة.

كلَّفت هذه الخطَّة، التي درست فيما بعد، شركة موتورولا أكثر من (5) خمسة بلايين دولار أمريكي استثمرت في تطوير أداة هاتفيَّة تستطيع استقبال واستثمار الإشارة المنعكسة على قمر اصطناعي من أيّ مكان في العالم، بما في ذلك شبكة الأقمار الاصطناعيَّة المؤلّفة من 66 قمرًا التي كان ينبغي إقامتها ومباشرتها وصيانتها في مدار حول الأرض. كان ذلك يتطلّب من شركة موتورولا أن تقنع السوق بأن هذا النوع من الخدمة مرغوب فيه، وأن تكون جاهزة لتقديم الخدمة بسرعة كافية لهزيمة منافسين محتملين، ولتعويض الاستثمار الضخم. اتّخذت العديد من هذه الخطوات بجرأة والتزام كامل، إلاَّ أن زلَّةً كبرى في التطبيق قلبت المشروع من كونه حكاية نجاح عظيم إلى كونه درسًا في الفشل الاستراتيجي.

المدى الجغرافي

في حين أن الإدارة التحويليَّة لا تبدو بالضرورة عالميةً، ومع افتراض وجود التنافس الذي ينمو باطّراد لدى دخول القرن الحادي والعشرين، فإنَّه ينبغي للاستراتيجيَّة التحويليَّة أن تشتمل على عنصر عالمي. من الواضح أن استراتيجيَّة موتورولا للهواتف العالميَّة تشتمل على تلك القاعدة الجوهريَّة

للتنافس. وشركة مونسانتو ركّزت مبدئيًا على سوق الولايات المتحدة، ولكنّها طبّقت، فيما بعد، بحثها البيولوجي على منتجات، مثل الأَرُز، التي لا تنتج في السوق الوطنيَّة؛ إن السياق العالمي هو، بوضوح، السياق الصحيح في هذه الحالة، أيضًا. تتضمَّن الأسواق العالميَّة تطبيق القوى الجوهريَّة على أوسع مجموعة ممكنة من الزبائن المحتملين. كما أن منطق تحقيق الفوائد من الإدارة التحويليَّة يستدعي نشر تكاليف تحويل الشركة على أكبر سوق ممكنة، وهكذا يكون التطبيق العالمي لمثل هذه الاستراتيجيَّة أمرًا لا بدّ منه.

حدّدت شركة وليامز استراتيجيّتها، بوضوح، على أنَّها استراتيجيَّة وطنيَّة (محليَّة) مع التركيز على أقاليم الولايات المتّحدة التي تُشَغِّل فيها أنابيب الغاز الطبيعي. ومع ذلك، أدركت شركة وليامز، أيضًا، الفرص المتاحة لرفع سويَّة معرفتها في مجال الطاقة والاتصالات عن بعد في البلدان الأخرى، واليوم لدى الشركة عمليّات تمتدّ من البرازيل إلى أستراليا. ربّما لا ترى شركات أخرى أنَّ للأسواق العالميَّة فيما وراء البحار دورًا كبيرًا كهذا في استراتيجيّاتها، ولكنَّها، في الوقت نفسه، ربّما تواجه منافسين أجانب في أسواق وطنها، أو ربّما تواجه فرصًا لإنتاج بعض منتجاتها أو كلّها في مواقع أجنبيّة. فإن كانت هذه الظروف لا تستدعي بصورة ملحَّة الاستجابة اليوم، فإنّها ربّما تستدعي ذلك في المستقبل القريب.

أمّا المنطق الأساسي الثاني لمتابعة استراتيجيَّة عالميَّة قائمة على الإدارة التحويليَّة فهي استهلاك تكاليف بناء هذه الاستراتيجيَّة فوق مساحة سُوقيَّة أكبر. في كلّ حالة درست (ما خلا حالة شركة موتورولا) تستطيع الشركة أن تتابع استراتيجيّتها ذات النظرة المستقبليَّة في السوق المحليَّة دون الاضطرار إلى النظر خارجًا. إن التحدّي يكمن في تعويض بلايين الدولارات التي تنفق في التحرّك نحو استراتيجيَّة جديدة؛ والحل يكمن في نشر النفقات على أوسع أرض.

وجماع القول إن الإدارة التحويلية تتطلّب، لأسباب تنافسيَّة وتكاليفيَّة، نظرة عالميَّة.

المتتالية رباعية الأطوار للإدارة التحويليّة

الإدارة التحويليّة عمليّة قرار استراتيجي مشترك يستدعي الشركة إلى دفع مجال نشاط عملها إلى المستقبل، ولتحديد آليات التنافس الناجح في ذلك السياق، وتثقيف السوق حول ذلك المستقبل وحول قدرة الشركة على تقديم الخدمات/ المنتجات اللازمة في المستقبل. كما تتطلّب الإدارة التحويليّة جهدًا نشطًا لتحديد البيئات التقنيّة والتنظيميّة التي سوف تسود في المستقبل، إضافة إلى استباق المنافسين الذين سيملؤن السوق. وأخيرًا تتطلّب الإدارة التحويليّة خطّة تطبيق واضحة في الوقت المناسب لاهتبال الفرص المتحرّكة بسرعة، ولتركيز جهد الشركة على إنجاز الدورة بدءًا من تحديد الاستراتيجيّة حتى تحقيقها (شكل 1,2).

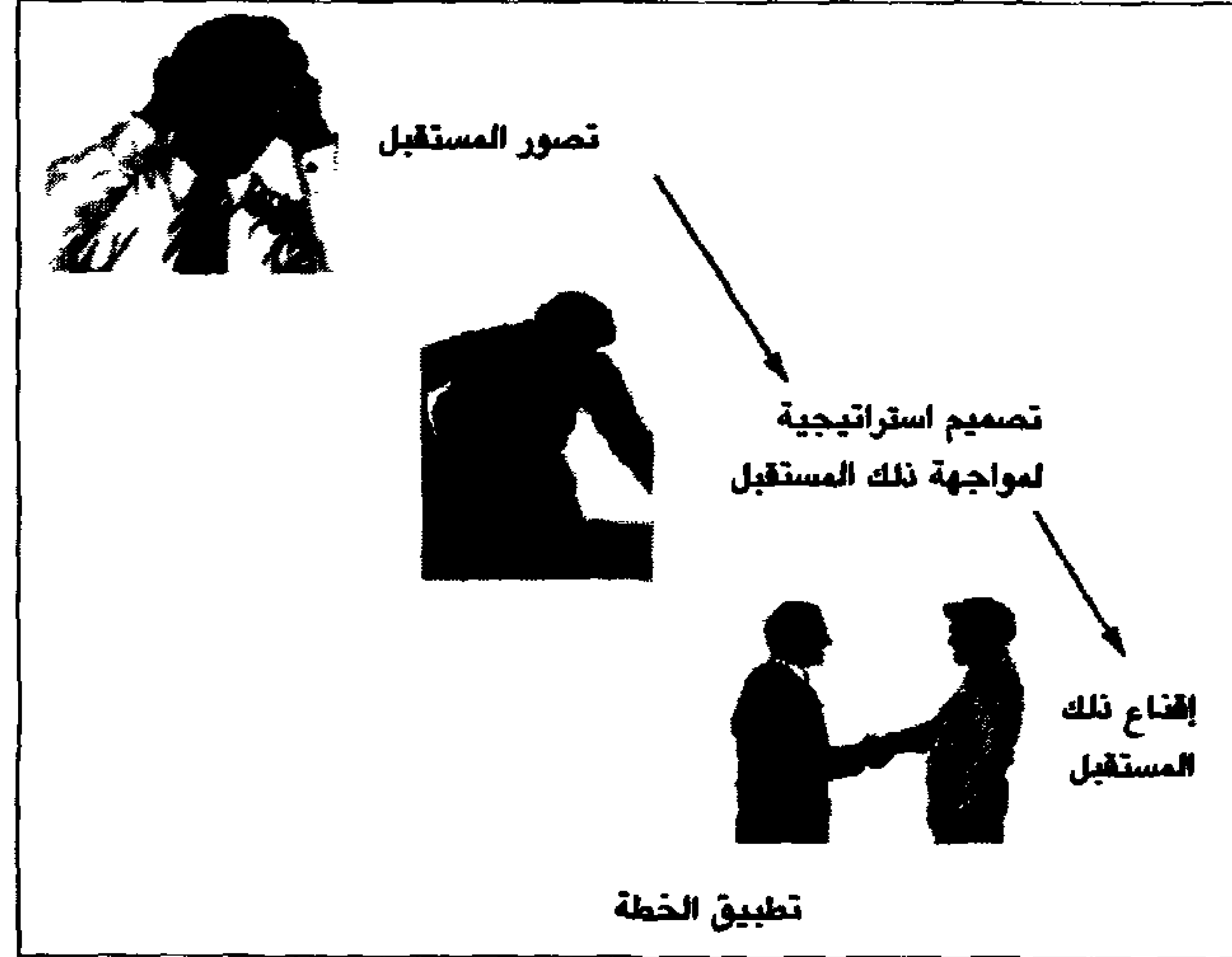
ينبغي للشركة أوّلاً أن تقيّم قواها الجوهريّة التي تمكّنها من العيش بصورة رابحة. فبدون بعض القوى التنافسيّة، أو بدون احتمال تنميتها، لن يكون هناك أساس لتخطيط موقع تنافسي مستقبلي. وعلى الشركة، ثانيًا، أن تتعهّد منهج المستقبليّة. إذ على قادتها أن يقرّروا أنواع أنشطة العمل التي تريد الشركة متابعتها، والبيئات التقنيّة والتنظيميّة التي سوف تميّز ذلك النشاط خلال فترة قادمة تمتدّ من 3 ـ 5 سنوات. ولا ينبغي أن ذلك بالضرورة «تقنية عالية»، بل مجرّد نظرة مستقبليّة. فقد حقّقت شركة مونسانتو خطوة النظر إلى المستقبل، هذه، في تخطيطها الاستراتيجي لسنوات في أعمالها في ميدان الكيماويّات. إذ رأت الإدارة العليا الفرص في البحث والمنتجات القائمة على البيولوجيا، ولكنّها لم تستطع اتخاذ الخطوة النهائيّة للتركيز على هذه الأعمال لأكثر من عقد من الزمن. إذ كان الانتقال إلى ما بعد عمليّة التصوّر مؤلمًا.

وكمثال آخر، إذا كان العمل المراد تقصّيه وبحثه هو شركة استشارات إداريّة، فإن المستقبل يتطلّب منها أن تقدّم خدمات على قاعدة جغرافيّة أوسع لتحافظ على الزبائن الحاليين سعداء. وإلاّ فإنه ربما يستلزم منها التحرّك إلى

بؤرة أكبر في ميدان أو أكثر من ميادين الاستشارة الإداريَّة كالتقنية المعلوماتيَّة أو التصميم المؤسَّساتي/أو إعادة البناء المشترك (كما حدث مع شركة أندرسون للاستشارات Andersen Consulting). إن المجال التنافسي هذا لا يحتاج إلى الامتداد إلى المستقبل البعيد، بل إلى فترة كافية لإدراك الاستثمارات اللازمة لإبقاء الشركة تنافسيَّة لأفق تخطيطي مثل ثلاث إلى خمس سنوات.

ولدى وضع الخطوط العريضة للميدان التنافسي الذي تريده الشركة وللتحدّيات الجوهريَّة في ذلك الميدان، فإن على الشركة أن تصمم مجموعة خطوات لتضع نفسها في موضع القيادة. تتضمَّن هذه الخطوات استثمارًا في مجال البحث والتصميم R & D لتتمكّن الشركة من إنتاج منتجات أو خدمات جديدة التي ستكون مطلوبة في البيئة المتفتّحة، وفي حالة شركة مونسانتو، تضمَّنت هذه الخطوات عمليَّة استثمار مستمرَّة في البحث وتطوير بذور جديدة مُغيَّرةٍ جينيًا من أجل إنتاج محاصيل مقاومة للمبيد راوند أب. أمّا في حالة شركة موتورولا فتطلّب الأمر تطوير شبكة الأقمار الاصطناعيَّة والأجهزة الهاتفيَّة التي تستطيع إرسال إشارات إلى جميع أنحاء العالم واستقبالها. وفيما يتعلّق بشركة وليامز تطلّب الأمر الحصول على مهارات في الاتصالات عن بعد، ومعرفة شروط وقواعد علاقات الزبائن والموردين في هذا القطاع، عندما كان الغاز الطبيعي هو القاعدة التاريخيَّة للشركة، وهو نوع من الصناعة مختلف بصورة جليَّة تمامًا.

أمّا الخطوة التالية التي كان على الشركة الالتزام بها فهي متابعة الإنفاق على البحث والتصميم وغير ذلك من أجل تحقيق الرؤية المستقبليَّة. ومهما قيل في الجزء التحليلي من المعادلة، فإن تطبيق الخطَّة المختارة ربّما يكون أصعب خطوة تُتَّخذ. وفي حالة شركة أندرسن، الاستشاريَّة تطلّب الأمر انفصالاً مؤلمًا عن شركة الحسابات الأم «آرثر أندرسن Arthur Andersen». أمّا فيما يتعلّق بشركة مونسانتو فكان الأمر يعني ارتهان الشركة بمجال علوم الحياة (عمومًا في الكيماويّات الزراعيَّة، والصيدلانيَّة) من العمل.



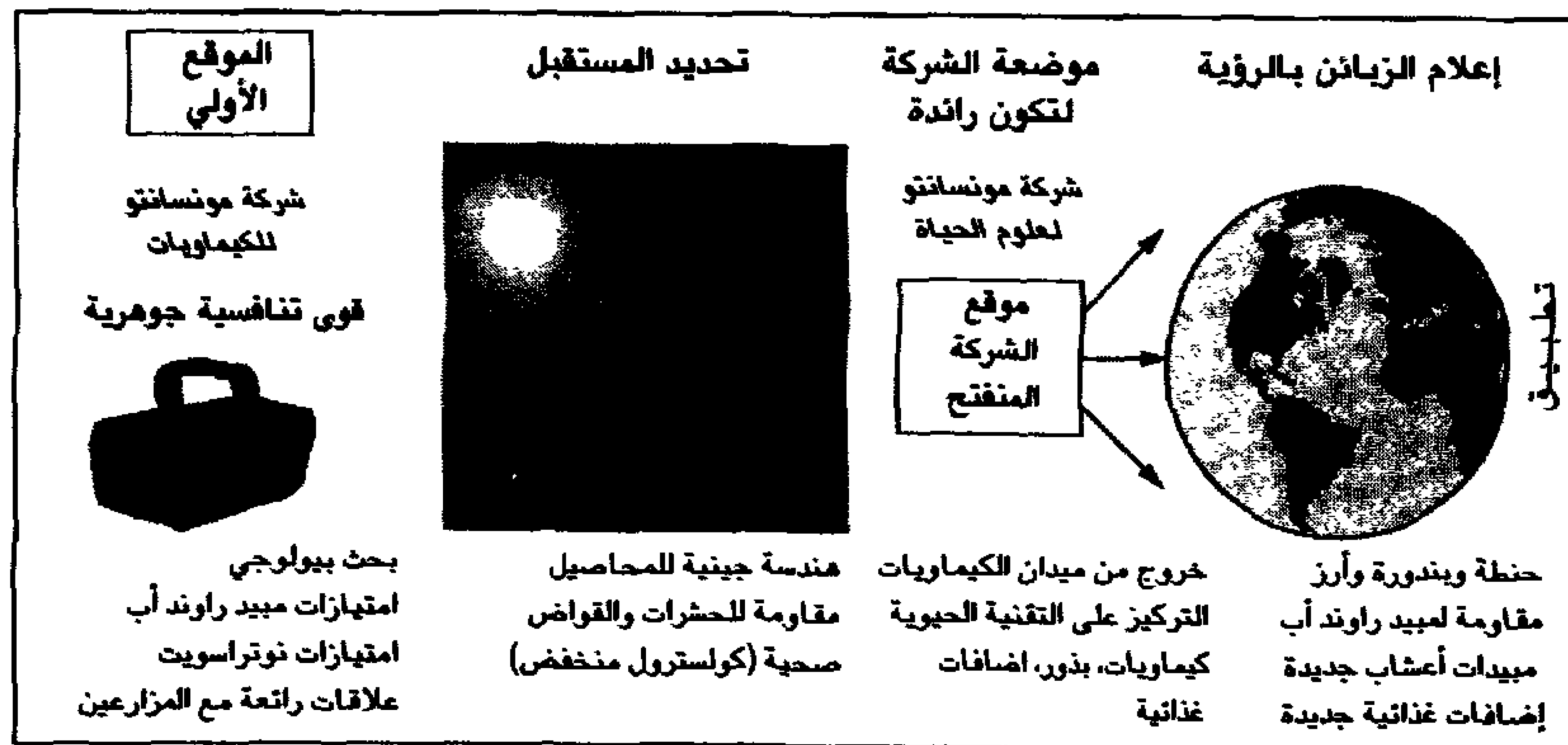
الشكل 1-2: أطوار الإدارة التحويلية الاربعة.

مع تحديد اتجاه الشركة الخاص بها بوضوح، تظلّ مهمّتها تثقيف الجمهور بشأن الظروف القادمة والطريقة التي تقدّم فيها منتجات الشركة أو خدماتها نوعيّات راقية في ذلك المستقبل. كانت هذه الخطوة مزعجة بصورة خاصة لشركة موتورولا لأن وصول نظام الإيريديوم Iridium للهواتف الخليويّة واتصالات الأقمار الاصطناعيّة إلى الجماهير بطيئًا (إذ وصل أوّل مرّة إلى السوق سنة 1998)، إضافة إلى أن هذا المنتج شهد منافسين كبيرين سبقا الشركة في طرح أجهزة وخدمات منافسة على ما يبدو في السوق ـ رغم أن أيًّا منها لم يكن قد وصل السوق بحلول ديسمبر (كانون الأول) 1991[1].

أمّا شركة مونسانتو، من ناحية أخرى، فقد وطدت بسهولة موقعها كرائدة للتقنية الحيويّة في جميع أنحاء العالم، وثقّفت الجمهور بشأن فوائد منتجاتها التقنيّة الحيويّة. إنَّ منهج الإدارة التحويليّة الذي اتّبعته شركة مونسانتو موصوف في الشكل 2,2.

أكبر مشكلة واجهت شركة مونسانتو حديثًا هي «القلق العالمي» المتعلّق بالمحاصيل المغيَّرة جينيًّا، التي ادّعى النقاد أنها ربما تحمل مخاطر غير معروفة للمستهلكين. ففي سنة 1998 درس الاتحاد الأوروبي وضع قيود على مبيعات الأطعمة المهندسة جينيًّا كالبندورة والحنطة وغيرهما من الخضراوات. كان هذا الجدل جليًّا تمامًا وحاقدًا، مع قيام مجموعات حماية المستهلك والسياسيين برفع الاحتجاجات واتخاذ مواقف عاطفيَّة ضدّ هذه الأطعمة. لقد حصلت شركة مونسانتو على أكثر ممّا ساومت عليه بفضل عهودها التي بذلتها لإعلام الجمهور حول مستقبل عملها.

لقد قامت شركة أندرسن الاستشارية بممارسة استشاريَّة رائدة على الصعيد العالمي في ميدان أنظمة المعلوماتيَّة. وفي حين كانت الشركة حريصة على تأكيد عزمها على تقديم حلول لإشكالات الإدارة المعلوماتيَّة للزبائن، كانت إحدى القواعد الرئيسيَّة لتلك المعلومات هي المعطيات الحسابيَّة المستخدمة في مسك السجلات. لقد ابتعدت شركة أندرسن الاستشاريَّة عن شركة آرثر أندرسن بفضل تركيزها على جانب الإدارة المعلوماتيَّة القائم على التقنية، بدلاً من التركيز على مسك السجلات التقليديَّة والجوانب التقاريريَّة

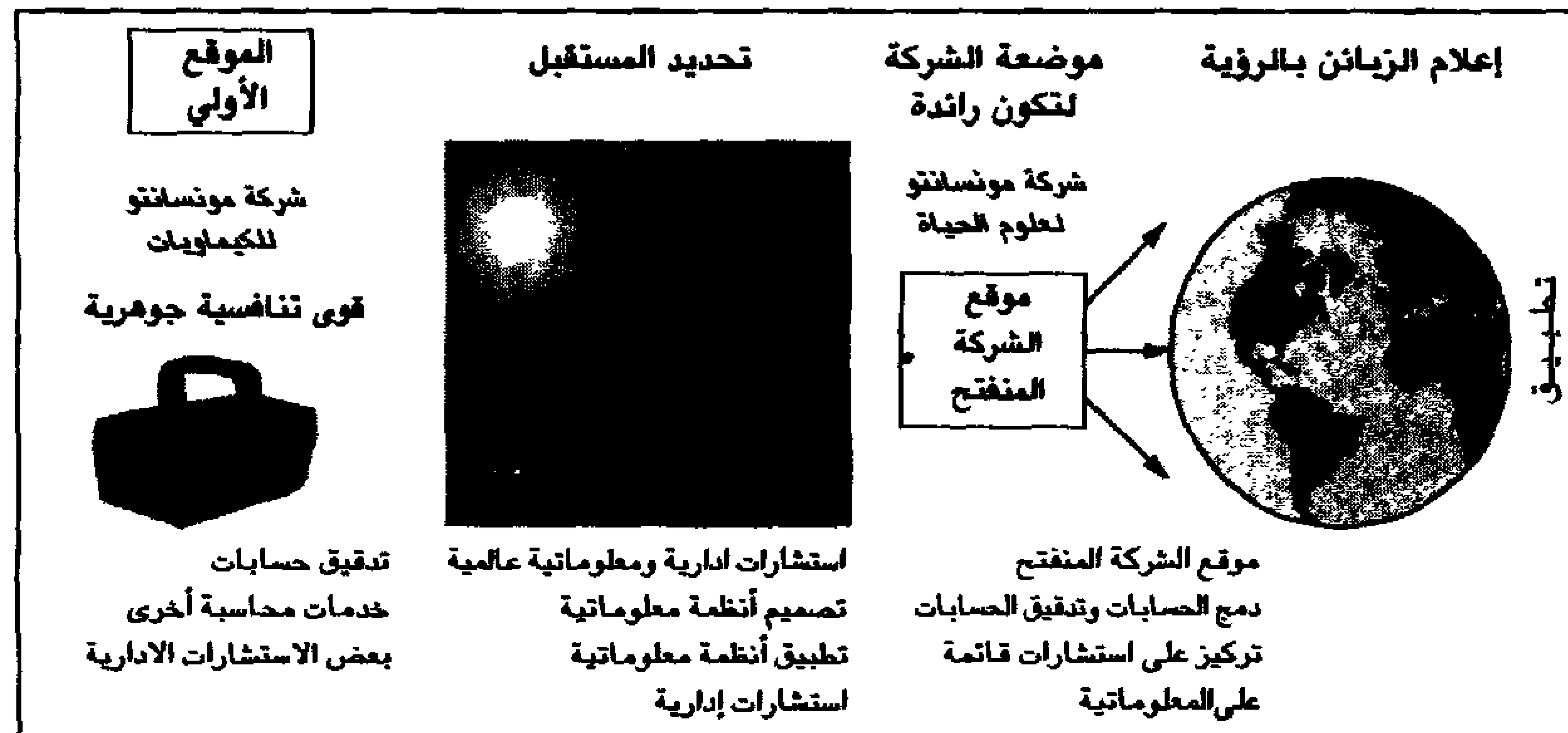


الشكل 2-2: ادارة مونسانتو التحويلية.

الماليَّة للمعطيات الحسابيَّة. هنالك تداخل كبير في هذين النشاطين، بيد أنَّ شركة أندرسن الاستشاريَّة وضعت نفسها موضع المزوِّد للاستشارة الإداريَّة الموحَّدة والقائمة على أنظمة المعلوماتيَّة، بدلاً من كونها مزوِّدًا لمسك السجلات الماليَّة وسجلات تدقيق الحسابات. فوصلت هذه الرّسالة إلى الجمهور مع إعلانات شركة أندرسن الاستشاريَّة التي ظهرت في الصحف والمجلات ولوحات الإعلان في جميع أنحاء العالم. يبيِّن الشكل 2,3 منهج الإدارة التحويليَّة لشركة أندرسن الاستشاريَّة.

لاحظ أن التحويل هنا بدأ بانغلاق نصفي شركة آرثر أندرسن القديمة بعضهما عن بعض، فبرزت مجموعة تدقيق الحسابات مقابل المجموعة الاستشاريَّة.

تعد هذه الخطوة مختلفة عن حالة شركة مونسانتو التي تحرّكت فيها الشركة بصورة تعاقبيَّة من الكيماويّات إلى المواد الصيدلانيَّة إلى الهندسة الجينيَّة، ولكنَّها خطوة عنيفة مثلها لأنَّ الشركة اضطرّت لرفض إحدى قواعد الجوهريَّة التاريخيَّة (وهي في هذه الحالة المحاسبة/ وتدقيق الحسابات).



الشكل 3-2: الادارة التحويلية لشركة اندرس الاستشارية.

حدّدت شركة أندرسن الاستشاريّة المستقبل بصورة عامّة بأنّه عالم ستكون فيه الاستشارة في مجال أنظمة المعلوماتيّة، بدءًا من تصميم أجهزة الحواسيب حتى وضع برامج ساب SAP بوضع التطبيق بين أيدي الزبائن، مركز العمل. وهذا مختلف اختلافًا دراميًا عن عمل شركة آرثر أندرسن التقليدي الذي ما زال يتابعه خبراء محاسبة في تلك الشركة المنفصلة[2].

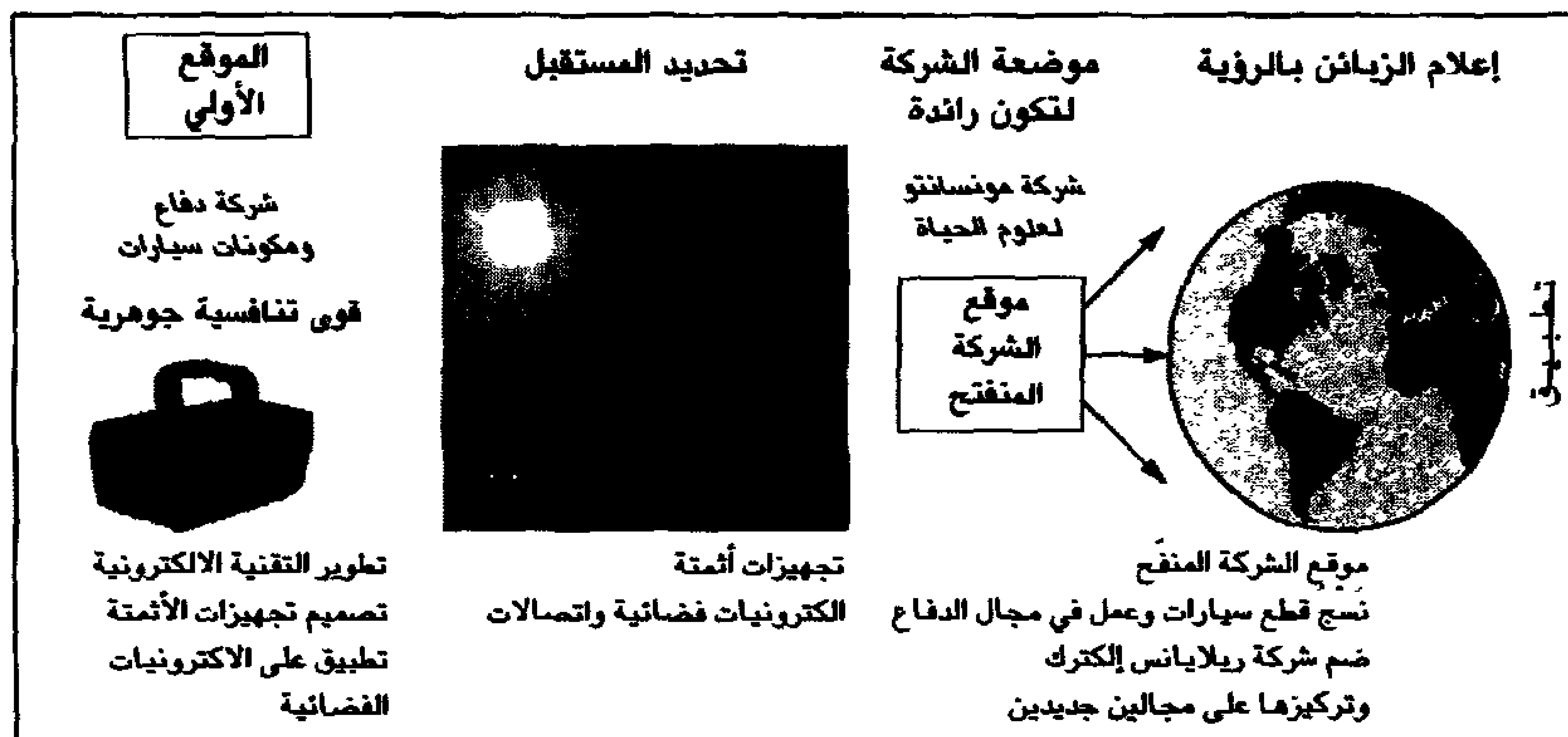
بناء على تعريف شركة أندرسن الاستشاريّة لفضاء السوق ذي العلاقة، قامت الشركة بثورة تجنيد المستشارين وبناء ممارسة ضخمة في مجال أنظمة المعلوماتيّة والاستشارة الإداريّة في جميع أنحاء العالم. إذ قامت الشركة بحملة علاقات عامّة ضخمة لإعلام الزبائن الموجودين والمستقبلين بأنّ شركة أندرسن تتمتّع بالمهارات اللازمة لتلك المهمّة، وأنّ أنظمة المعلوماتيّة تعدّ مصدرًا أساسيًّا من مصادر الميزات التنافسيّة، وغير ذلك. وسوف يكشف الزمن إن كانت هذه المراهنة جيّدة، ولكن حتى الآن، وخلال عمرها القصير، أصبحت شركة أندرسن الاستشاريّة لاعبة أساسيّة كبيرة في ميدان الاستشارات الإداريّة العالميّة، ورائدة في مجال الاستشارات في أنظمة المعلوماتيّة.

إشكالات تطبيق الاستراتيجيّة التحويليّة

من أكبر العوائق التي واجَهت الشركات التي اتّبعت استراتيجيّة تحويليّة هي حاجتها للتخلّي عن العمل السابق أو عن الطريقة السابقة التي كانت تدير بموجبها العمل. فشركة مونسانتو استغرقت أكثر من عقد من الزمن حتى قرّرت التخلّي عن العمل في مجال الكيماويّات. إذ كان لا بد من تحديد الأنشطة الكيماويّة وتحويلها إلى شركة جديدة. وكان القرار، بالنسبة لشركة آرثر أندرسن، أكثر إيلامًا، إذ أدّى إلى نشوب معركة قانونيّة واضحة مثيرة بين فصيلين، أسفرت في النهاية عن ولادة شركتين منفصلتين. أمّا فيما يتعلّق بشركة موتورولا، فإنّ العمل في مجال الإبريديوم قد حُوِّل أخيرًا إلى مشروع مشترك مع الموردين (العارضين) وغيرهم من الحلفاء الاستراتيجيين. لم تكن أي من هذه التجارب سهلة أو مبهجة للشركة المنخرطة فيها.

ومن الشركات التي تشكّل نموذجًا للانتقال المثالي اللازم لتطبيق استراتيجيَّة تحويليَّة هي شركة روكويل العالميَّة Rockwell International. كانت شركة روكويل تاريخيًّا صانعة الأدوات الكهربائيَّة والآليات ذات التقنيَّة العالية، إضافة إلى قطاع من العمل يخدم صناعة الدفاع. في غضون عامي 1996 و1997 باعت الشركة عملها في مجالي الفضاء والدفاع الذي طوّر المكّوك الفضائي والقاذفة B-2، إلى شركة Boeing، ومن ثم حُوِّل عملها إلى مجال مكوّنات السيّارات. كانت هذه هي الأنشطة الجوهريَّة التي أكملت عبر الزمن بأنشطة في الأتمتة والأنظمة النصف موصلة وإلكترونيّات الطيران، والاتصالات.

كان تطلّع شركة روكويل المستقبلي إلى قطاع دفاع متنام ببطء نسبيًّا ومتماسك باستمرار. وكانت وجهة نظر الشركة أن الاستراتيجيَّة الوحيدة في قطاع الدفاع التي تتيح نموًّا مضاعفًا في المكاسب السنويَّة والذي تسعى إليه الشركة هي التوسّع بصورة دراميَّة. وهذا يعني أن تصبح الشركة كليًّا شركة دفاع، وهو أمر لم يدعم بكفاءة بميزات روكويل التنافسيَّة الجوهريَّة التي يمكن تطبيقها بصورة أفضل في مكان آخر. كما شهدت روكويل نموًّا أبطأ في عملها في مجال قطع (أجزاء) السيارات، مع حركة دوريَّة كبيرة في العمل وربّما في



الشكل 4-2: الإدارة التحويلية العالمية لدى روكويل.

مقدرتها العالميَّة الفائقة أيضًا. أمّا على الجانب الإيجابي فقد شهدت الشركة نموًّا سريعًا في قطاعات عديدة تعتمد اعتمادًا كبيرًا على تقنيَّة الإلكترونيّات التي كانت تكوِّن تنافسيَّة روكويل عمومًا.

وبالرجوع إلى سنة 1986 نجد أنّ شركة روكويل قد انتقلت إلى مجال تجهيزات الأتمتة الصناعيَّة لدى شرائها شركة ألن ـ برادلي Allen-Bradley لقاء أكثر من بليون دولار أمريكي. بني هذا العمل خلال السنوات العشر التالية، وفي سنة 1995 أصبحت شركة ريلايانس إلكترك Reliance Electric، رائدة صناعة أجهزة الأتمتة الصناعيَّة. وبحلول مطلع تسعينات القرن العشرين كان واضحًا الإلكترونيّات التجاريَّة ستكون مركز اهتمام أفضل من الإلكترونيّات العسكريَّة والفضائيَّة، ولهذا فقد بني هذا العمل بما يتناسب مع المستوى الحالي حيث تكون شركة روكويل هي الأكبر (شكل 4,2).

لم يكن التركيز على الكترونيّات الطيران نقلة مدهشة لأن هذا العمل كان جزءًا من عمل روكويل في المجال العسكري ومجال الأنشطة الفضائيّة. ولدى انخفاض الطلب من بعض قطاعات السوق، كان التوجّه الطبيعي هو الاحتفاظ بإلكترونيّات الطيران التي تخدم الملاحة الجوِّيَّة التجاريَّة والمركبات ذات القواعد الأرضيَّة وذات القواعد البحريَّة، أيضًا. وبالتالي تصبح الاتصالات جزءًا من هذا العمل تمامًا كمجال الحواسيب. إنّ خبرة شركة روكويل بوصفها المنتج الرئيسي لأنظمة تحديد المواقع العالميَّة GPS قد أدَّت بصورة طبيعيَّة إلى متابعة الاتصالات عبر الأقمار الاصطناعيَّة وغيرها من تطبيقات الاتّصالات عن بعد. وتلائم تقنيَّة إلكترونيّات روكويل هذا القطاع ملاءمة مثاليَّة. واستخدم قطاع الأنظمة الشبه موصلة تقنيَّة روكويل من أنشطتها المبكرة في مجال الطيران والمجال العسكري، ولكن لم ينظر إليها على أنّها أساسيَّة للاستراتيجيَّة الجديدة، فتمّ تحويلها في مطلع سنة 1999[3].

والدرس الذي ينبغي تعلّمه من هذه الخبرات هو أنّ الإدارة التحويليّة ذات كلفة تنظيميَّة عالية والتي تستغرق لاستكمال نفسها سنين عديدة. وغالبًا ما يسفر

هذا النهج عن ولادة شركة جديدة ولادة عسيرة، مستقلّة عن الشركة السابقة، من أجل أن نتابع الاستراتيجيَّة الجديدة.

مشاركون جُدد في الإدارة التحويليَّة

حدث وضع مماثل آخر لشركة زيروكس Xerox التي واجهت هبوطًا في المبيعات في ثمانينات القرن العشرين ومطلع تسعيناته الأمر الذي أدّى إلى انخفاض أدائها في سوق الولايات المتحدة المالية بنسبة 7٪ على مدى العقد المنصرم بأكمله. إذا كانت الشركة تخسر حصّتها في السوق في ميدان خطوط الناسخات إلى شركتي كنون Canon وريكو Richo في حين كانت تقنيات أخرى (مثل البريد الإلكتروني) تحلّ محلّ العمل في مجال النسخ الورقي، كذلك.

لقد قيَّمت الشركة وضعها، ودرست ما تحقّق من تقدّم تقني كان يقوض نجاحها، ثم بادرت بأخذ زمام المبادرة في العمل في مجال معالجة الوثائق. فحسَّنت شركة زيروكس نوعيَّة ناسخاتها والوظائف التي تؤدِّيها. فاستعادت القيادة التقنيَّة أو على الأقل التكافؤ في أنشطتها في مجال الناسخات التقليديَّة.

إنَّ مشكلة شركة زيروكس هي تحديد العمل بدقَّة. هل سيعتمد العقد القادم على الوثائق الورقيَّة اللازمة لشركة زيروكس كي تحتفظ بمسار نمو ثابت؟ أم هل ستغدو المواد الوثائقيَّة إلكترونيَّة باضطراد، مع تقلّص التوكيد على نسخ المعرفة التي تتضمَّنها الوثائق، وتعاظم التوكيد على تخزينها ونقلها؟ مما لا جدال فيه أن «المجتمع اللاورقي» الذي وعدت به الحواسيب لم يصل بعد، وليس هناك ما يشير إلى أنه سيغمر استخدام الورق. وبالدليل ذاته نجد أنّ نموّ تخزين المعلومات الإلكترونيَّة ونقلها أسرع بكثير من الوثائق الورقيَّة. وكي تزدهر شركة زيروكس في البيئة الجديدة عليها تحديد الوسط الذي يريد الزبائن استخدامه لإدارة معرفتهم ونقلها، ومن ثم التأكّد من أنَّ الشركة تقدّم ذلك النوع من الوسط. ليس واضحًا إن كانت شركة زيروكس قد حقَّقت ذلك الهدف.

ومن الأمثلة على جهود الشركة للقيام بالتحويل عبر محاولات فاشلة

عديدة، هو مثال شركة أوليفيتي Olivetti. إنَّ هذا العملاق الصناعي الإيطالي عرف منذ زمن طويل كشركة آلات كاتبة وماكنات مكتبيّة، كاد يفشل في ثمانينات القرن العشرين. أمسك كارلو دي بنديتي Carlo De Benedetti زمام الأمر في سنة 1978 وحول شركة أوليفيتي إلى شركة منتجات مكاتب وحواسيب شخصيَّة احتلَّت مكانة القيادة في السوق الأوروبيَّة لسنوات عديدة. وبدخول منافسين أمريكيين عديدين في أواخر ثمانينات القرن العشرين، وجدت أوليفيتي نفسها في مأزق للمرَّة الثانية لأن شركات آي بي أم IBM، وديل Dell، وكومباك Compaq قد بَذَّتها.

لم يكن الحل واضحًا، رغم أنَّ أحد مجالات العمل الذي دخلته أوليفيتي في ثمانينات القرن العشرين، وهو «الاتصالات عن بعد» قد أصبح واحدًا من المجالات التي تراهن الشركة به على مستقبلها. وبتقديم أوليفيتي عرضًا جريئًا لضمّ شركة تيلي كوم إيتاليا Telecon Italia سنة 1998، تكون قد شرعت بواحد من أولى كبريات العروض لضمّ شركة خصم في أوروبا. وبعد التغلّب الناجح على معارضة مجلس شركة تيلي كوم إيتاليا القوي، وبعد محاولة تجنيد شركة دتش تيلي كوم Dentche Teleckom كفارس أبيض، سيطرت أوليفيتي على شركة الاتصالات عن بعد. ويبقى الآن أن نرى فيما إذا كانت شركة أوليفيتي تستطيع إعادة تكوين نفسها كشركة اتّصالات عن بعد رائد وهي تدخل القرن الحادي والعشرين. فليس من الواضح أن مؤهّلات الشركة وكفاءاتها الحاليَّة كافية كقاعدة لتنمية المهارات والمعرفة اللازمة كي تنافس سواها بنجاح في هذا القطاع في القرن الجديد.

دروس مستقاة من خبرة الإدارة التحويليّة

مما لا جدال فيه أن تكاليف الأخذ بمنهج الإدارة التحويليَّة عالية جدًا. إنَّه منهج مُتَشَدِّدٌ من الناحية التنظيميَّة يسقط بؤرة الاهتمام السابق وطريقة العمل السالفة من أجل الانطلاق في اتجاه جديد غير مضمون. والواقع أنَّ الشركات التي فعلت ذلك لم تقفز من على صخرة لتبدأ عملاً جديدًا بل ناضلت من أجله سنوات قبل تقطّع الصّلة بالاتجاه السابق.

يمكن أن يُنظر إلى هذا بوصفه عملاً جيِّدًا ـ دراسة للبيئة التنافسيَّة، وتفكير في قوى الشركة ومقدرتها على التنافس في المستقبل، ومن ثمّ التحرّك بصورة عدوانيَّة لتوطيد موقع ريادي. بيد أنَّ هناك حواجز عديدة أمام مثل هذا التحرّك، ومعظم الشركات لا تستطيع القيام بهذا التحرّك. كما أنَّ مشكلة تطبيق استراتيجيَّة الإدارة التحويليَّة تعد مشكلة حرجة وصعبة تمامًا كمشكلة تحديد الاستراتيجيَّة ـ ومزيد من الشركات تسقط على قارعة الطريق لعدم تركيزها على هذه الخطوة. ولهذه الأسباب وحدها تتغيّر الأسماء في فورتشن Fortune 500 بمر السنين تغيّرًا دراميًّا.

السنوات القليلة المقبلة، هي فقط، التي ستبيّن فيما إذا كانت شركات مونسانتو، وموتورولا، وأندرسن، وروكويل، قد أفلحت فعلاً في تحويل إدارتها وقطاعاتها لتبقى على قيد الحياة في البيئة التنافسيَّة الجديدة.

ملاحظات

1 ـ لقد اتحد Global star (اتحاد بين Loral وBrasil Star وQualcomm) وشركة ICO (Global Communications) كلاهما خططا لإطلاق شبكات أقمار اصطناعية منافسة، واتصالات هاتفية عالمية. وضع اتحاد Global Star ثمانية أقمار اصطناعية في مداراتها كجزء من نظام متكامل يبلغ عدد الأقمار فيه 48 قمراً مع تحديد أواخر سنة 1999 لوضع هذا النظام في الخدمة. وفي مطلع سنة 1999 كانت شركة ICO في صدد رفع رأس المال اللازم لدعم شبكتها المؤلفة من 12 قمراً. وأكدت الشركة أنها ستشغل الخدمة الهاتفية في أواسط سنة 2000.

2 ـ لقد تابعت شركة آرثر أندرسون Arthur Anderson عملاً استشارياً كبيراً رغم تركيزه على الاستشارة الإدارية وليس على أنظمة المعلومات.

3 ـ في هذه الحالة، لم يكن قد تقرر أن تتخلص إدارة روكويل Rockwelle من أنصاف الموصلات كلياً، إذ كان الجدل ما زال جارياً في الشركة حول ما إذا كان قرار الفصل هذا جيداً.

المصادر والمراجع

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management, 17,* 99–120.

Hamel, G., & Prahalad, C.K. (1994). *Competing for the future.* Boston: Harvard Business School Press.

Slywotsky, A. (1996). *Value migration.* Boston: Harvard Business School Press.

3

الخيار الاستراتيجي في ظل التنافس المعرفي

آلن موراي
Alan I. Murray

الخيار الاستراتيجي عندما يكون التنافس مبنيًا على المعرفة

يضع هذا الفصل إطارًا شاملاً لتصميم استراتيجيَّة عالميَّة في أيَّة شركة قائمة على المعرفة. وتعرض هذه البنية بصيغة نموذج الـ (5 مكعبة «5^3»). يعتمد هذا النموذج تحليل سوت SWOT التقليدي (مواطن القوى، مواطن الضعف، الفرص، التهديدات) ويتيح للمديرين إمكانيَّة التغلّب على مساوىء ذلك التحليل البارزة(*).

تحليل سْوُت SWOT: المحاسن والمثالب

تعيق الاستراتيجيَّة التي تختار الشركة اتباعها والوسائل التي تتبنّاها لمتابعتها بعوامل خارجة عن العمل. ولهذا السبب فإنَّ أيّ نموذج سليم لاستراتيجيَّة العمل وتصميم المؤسَّسة ما هو إلاَّ نموذج احتمالي. وخير نموذج

(*) يعطي تحليل سْوُت بصائر هامة للتفكير في الإستراتيجية، ولكنه لا يضيء أهمية مواطن القوة والضعف وغير ذلك مما له علاقة، ولا يبين كيف ينبغي للشركات أن تسلك لبناء الاستراتيجية من البنود التي تم تحديدها. وبالمقابل يقدم نموذج 5^3 مزيداً من عناصر توجيه التخطيط المفصلة لبناء استراتيجية تنافسية.

معروف هو تحليل سْوت SWOT. فالمحلل الذي يستخدم SWOT يقابل الفرص مع التهديدات التي تطرحها بيئة العمل، من جهة، مع مواطن قوَّة وضعف العمل المتراكم لتحديد أكثر اتجاهات الاستراتيجيَّة ملاءمة للعمل.

يعدّ هذا الربط الواضح لبيئة العمل باستراتيجيَّته الميزة الأوَّليَّة لتحليل سْوُت SWOT. تتوافق هذه الميزة بمثلبتين. الأولى: لا يقدّم تحليل سْوُت SWOT أيّ تبصّر في كيف يمكن أن تكون بالضبط التضمينات الاستراتيجيَّة لأيِّ عامل خارجي محدّد، أو تشكيل العوامل الخارجيَّة. إنَّ نموذج سْوُت SWOT يبيّن فقط أنَّ اختيار اتجاه العمل يجب أن يكيَّف بالعوامل البيئيَّة، وخصوصًا، الفرص والتهديدات التي تطرحها البيئة. إذ النموذج المُسَمَّى 5^3 يربط بصورة مباشرة عوامل بيئيَّة معيَّنة مع خصائص تنظيميَّة معيَّنة لتحديد أكثر اتجاهات الاستراتيجيَّة ملاءمة للعمل.

أما المثلبة الأخرى لتحليل سْوُت SWOT هي أنَّه منحاز نحو اختيار التحوّلات التعاظميَّة في اتجّاه العمل في فترة تكون فيه التحوّلات الجوهريَّة مطلوبة بصورة متزايدة. يجري التنبُّؤ باستراتيجيّات العمل وتصاميمه، تاريخيًّا، بناء على استثمار الموجودات استثمارًا فعّالاً الأمر الذي يُعادل التطبيق الكفؤ للمعرفة والمهارة الموجودة.

وتستخلص الأعمال ميزة تنافسيَّة أكبر من متابعة المعرفة الجديدة القيِّمة الفريدة. من تضمينات هذه النقلة الأساسيَّة في استراتيجيَّة العمل هي أنَّ الأعمال تتنافس باضطراد بفضل إدخال ابتكارات جوهريَّة تجعل إمكانات المنافسين الموجودة المهجورة ـ شكلاً من أشكال التنافس الشومبيتاري Schumputarian(1).

وبما أنَّ تحليل سْوُت SWOT يدخل عناصر قوَّة العمل وضعفه منذ البداية، فإنَّه يحدّد باضطراد الخيارات الاستراتيجيَّة بتحسينات إضافية. ربّما يكون مبدأ الزيادة مناسبًا في البيئة المحافظة التي تميّز التنافس القائم على

التطبيق الكفؤ للمعرفة الموجودة، ولكنَّه غير مناسب كلِّيًا للتنافس الذي يجري التنبؤ به على أساس التغيّر الجوهري ـ التنافس الذي يجري التنبُّؤ به على أساس ابتكار معرفة جديدة قيِّمة فريدة. ويصمّم نموذج 5^3 ليوصي بإجراء تحوُّلات جذريَّة في اتجاه العمل حيث توجد تحوّلات مناسبة ومتعاظمة عندما لا تكون التحوّلات الجذريَّة أكثر ملاءمة.

إنه يُمَكِّنُ المستخدِمَ، خاصَّة، من التركيز على المؤشّرات الجوهريَّة للتنافس في القرن الحادي والعشرين ـ المقدرة العالميَّة للمنافسين، وسرعة التغيّر الزمنيَّة الإلكترونيَّة.

مفهوم سنة للنموذج

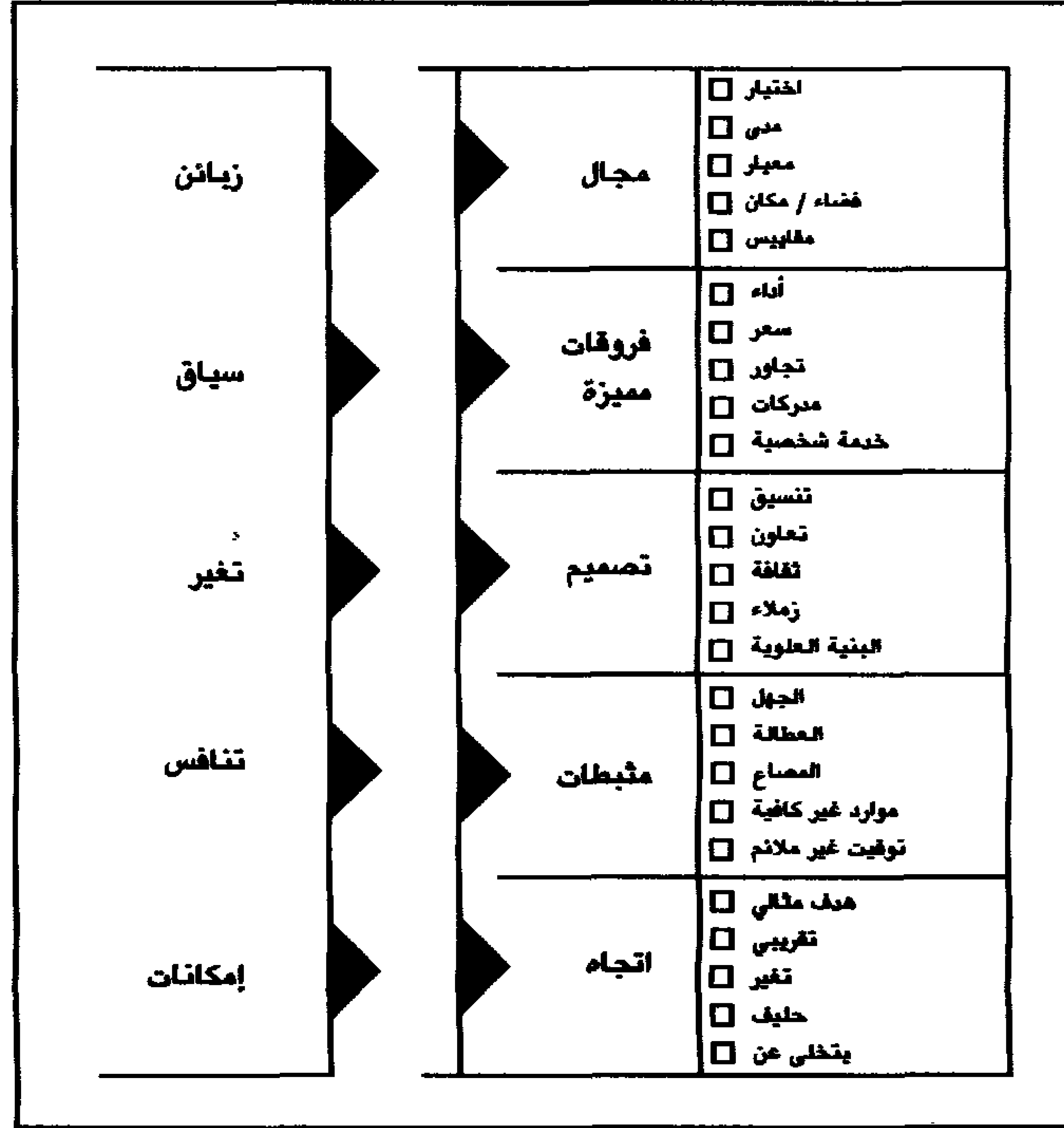
يربط النموذج خمس عقبات شاملة ـ الزبائن، والسياق، والتغيير، والتنافس، والإمكانات ـ بالخيارات التي يختارها كلّ عمل (شكل 3,1). أوّلاً، تدرس العقبات، ثمَّ تبحث الخيارات المتضمِّنة بهذه العقبات. تنقسم الخيارات المتضمِّنة بالعقبات الخمس إلى ميادين واسعة خمسة، كلّ منها يتفرّع إلى خمس اعتبارات منفصلة، ومن ثم يصنّف النموذج 5^3.

الزبائن

إن المَعْلَم التعريفي لتنافس العمل هو أنَّه تنافس مُحكَّم.

والحكَّام هم زبائن العمل. وإن خير وجهة نظر ينطلق منها أيّ تحليل لتنافس العمل هي وجهة نظر الحكّام ـ الزبائن. وتبني وجهة النظر هذه تطرح أسئلة حاسمة استراتيجيَّة ثلاثة هي:

- من هم الحكَّام؟ في حين يبدو هذا السؤال سخيفًا، فإنَّ المؤسَّسات «النموذجيَّة» و«الواقعيَّة» الناشئة والتي تتنبَّأ بميزتها التنافسيَّة القائمة على إبداع معرفة جديدة قيّمة فريدة تلعب دورًا أصغر في مزيد من سلاسل القيمة العديدة. وفيما يتعلّق بمثل هؤلاء المنافسين فإنَّ السؤال «من هو الزبون؟» يغدو سؤالاً صعبًا.



الشكل 3-1: نموذج 5^3.

- عَمَّ يبحث الزبائن؟ : لمعرفة ما الذي يريده الزبائن، يستطيع العمل معرفة مجموعة الخصائص التي تُميّزه عن منافسيه في عيون الحكّام.
- هل سيكون الزبائن قادرين على معرفة ما الذي يبحثون عنه قبل أن يصدروا حكمهم، (أي قرار الشراء)!

عندما يقوم الزبائن بالتمييز بين عروض المنتجات أو الخدمات، فإنّه يترتّب عليهم الانغماس في عمليّة تدعى «التوصيف المعلّل»؛ إذ عليهم أن يتبيّنوا منافع إجماليّة من الفروق بين معالم عروض المنتجات أو الخدمات، بحيث يستطيعون اختيار ذلك المنتج الذي يقدّم المنفعة الأفضل أو تلك الخدمة التي تقدّم الفائدة الأعظم. هنالك عدد من العوامل يؤثّر على مقدرة الزبون وحافزيّته على إنجاز عمليّة التوصيف المعلّل هذه بصورة فعّالة.

تتأثّر قدرة الزبائن على الحكم بما يلي:

- تكراريّة الابتياع: كلّما تكرَّر شراء الزبون لمنتج أو خدمة، زادت قدرته على الحكم الفعّال بين عروض المتنافسين.
- وجود فروق فعليّة: من غير المحتمل أن يدرك الزبون الفروق بين عروض المنتجات أو الخدمات إذا كانت الفروق الفعليّة قليلة.
- فرصة تقييم العروض المتنوِّعة (أي ملموسيَّة نوع المنتج، أي هل هو منتج أم خدمة) ـ فإذا لم يكن لدى الزبون فرصة لتقييم العروض المختلفة قبل الحكم (الشراء)، كما هو حال الشاري للخدمة، فإنَّه لن يتكوَّن الحكَمُ المزوَّد بالمعلومات.
- توافر المقاييس السارية والموثوقة التي يفرّق بموجبها بين العروض: إذا لم توجد معايير تعكس المعالم والفوائد الهامَّة ذات العلاقة، وتعطي النتائج نفسها كلّما تكرّر قياس العرض نفسه، فإنَّ الزبون سيجد الحكم الفعَّال صعبًا.
- وجود عوامل مربكة تُبهم الرابطة بين معالم المنتج أو الخدمة والفوائد التي يجنيها الزبون ـ غالبًا ما تكون الفوائد التي يجنيها الزبون ليست وظيفة معالم المنتج أو الخدمة فقط، بل أيضًا وظيفة عناصر سببيَّة أخرى (مثلاً المهارة والدافع اللذين يستخدم بهما الزبون المنتج أو الخدمة).
- المدة الزمنيَّة بين شراء المنتج أو الخدمة، وإدراك المنافع: عادة ما توجد فترة من الزمن بين تجربة معالم المنتجات أو الخدمات وتجربة المنافع الناجمة عنها. وبفضل تدخّل عوامل أخرى، فإنَّ مثل هذه الفترة من الزمن تؤدِّي إلى تعقيد عمليَّة التوصيف، وبالتالي تقلّل من فاعليَّة حكم الزبون.

دوافع الزبائن لإصدار الحكم تتأثّر بما يلي:

- تكاليف الاختيار الخاطىء الماليَّة والعاطفيَّة ـ إذا كان الزبون يعتقد أنَّ

المنافع الناتجة تختلف بصورة دراميَّة عبر عروض المنتجات أو الخدمات، فإنَّها ستكون أكثر تحفيزًا لكشف تلك الفروق.

- التكاليف الماليَّة والعاطفيَّة لفشل المنتج المختار أو الخدمة المختارة ـ إذا ما تطلّب فشل منتج أو خدمة في تقديم المنافع المتوخّاة تكاليف كبيرة، فإنَّ الدافع سيكون قويًّا ليضمن الزبون أنَّ فشل العرض المختار لم يحدث، أي أنَّ الزبون سيحفز بصورة قويَّة ليصبح حكمًا فعَّالاً.

تعدّ هذه القضايا إشكاليَّة بصورة خاصَّة للشركة المتعدّدة الجنسيَّات لأنَّ الزبائن سينظرون إلى الشركة على أنَّها أجنبيَّة وليست ملتزمة حقًّا بالسوق الخاصَّة. من تحليل من هم زبائن العمل، وما هي المنافع التي يبغونها، وفيما إذا كانوا سيدركون تلك المنافع عندما تقدّم إليه، يمكن استخلاص أفضل مجموعة من الفروق المميَّزة التي يجهد العمل لتقديمها إلى زبائنه.

سياق العمل العالمي: التقني، والاجتماعي، والقانوني

إنَّ ما يتطلّبه الزبائن من عمل ما، مع مقدرتهم أو عدمها على التمييز بين عرض لمنتج أو خدمة وعرض آخر ضمن فئة المنتج أو الخدمة، يقيّد الخيارات التي يطرحها العمل. بيدَّ أنَّ أحكام الزبائن ليست هي القيود الوحيدة على هذه الخيارات. ففي حين أنَّ خصائص الزبائن تكوّن المقرّرات الأولى للفروق التي ينبغي أن يتبنّاها عمل ما، فإنَّ قيودًا أخرى تؤثّر على أفضل تصميم مناسب للعمل. فمن جهة، يقوم السياق الاجتماعي والقانوني الذي يسير فيه العمل، بتكييف أفضليّات الزبائن وأدائهم بوصفهم حُكَّامًا، إضافة إلى تكييف البيئة التنظيميَّة التي يسير فيها العمل. وبينما هو الأمور بهذا التناقص، فإنَّ هذه العوامل ما تزال تنزع إلى أن تكون محدَّدة نوعيًّا من الناحية التشريعيَّة، أي أنَّها متجانسة ضمن الحدود الوطنيَّة أو الإقليميَّة، وغير متجانسة عبر الحدود الوطنيَّة والإقليميَّة. إنَّ القيود الاجتماعيَّة والقانونيَّة تنزع إلى إجبار الأعمال على أن تعكس في تصاميمها التنظيميَّة الحدود المشروعة التي تفصل بينها.

كما أنَّ ما يستطيع عملٌ ما تقديمه إلى الزبائن مقيّد تقنيًا. ويمكن تعريف التقنيَّة بأنَّها تلك المعرفة التي تتيح للنَّاس معالجة بيئتهم الماديَّة. وبناء عليه فإنَّ التقنيَّة تؤسّس في القوانين الماديَّة والتي، خلافًا للأعراف والقوانين والتنظيمات الاجتماعيَّة، لا تختلف لدى تجاوزها الحدود الوطنيَّة أو الإقليميَّة. ولدى التغلُّب على القيود الماديَّة، فإنَّ ابتكار تقنية جديدة، ربّما يكون أهمّ وسيلة يحاول بها العمل اكتساب أعين الحكَّام. وبما أنّ ابتكار تقنيَّة جديدة يتطلّب كلفة (وغالبًا ما تكون كلفة عالية)، وبما أنَّه ينبغي إنفاق التكاليف قبل أن تستطيع التقنيَّة المبتكرة إحداث انطباع عند الحكَّام وبالتالي اجتذاب العوائد، فإنَّ من المفهوم لدى مبتكر التقنيّات الجديدة المنتجة للقيمة أن يُعطي هذه النفقات الكبيرة الظاهرة في واجهة الابتكار على أوسع قاعدة ريع ممكنة. ولمّا كانت الحدود الوطنيَّة والإقليميَّة شفّافة للتقنيَّة، فإن إحدى الطرق الملحّة التي يمكن تحقيقها هي التوسّع جغرافيًا - أي التوسّع عبر الحدود الوطنيَّة والإقليميَّة.

وفي ما بين طرفي القيود الاجتماعيَّة والقانونيَّة التي توجّه العمل نحو متابعة الاستجابات المحلِّيَّة، والقيود التقنيَّة التي توجّه العمل نحو متابعة رفع مفعول التقنيَّة ونشرها، تكمن سمة حاجات الزبائن إذ غالبًا ما تختلف المنافع التي يبغيها الزبائن من فئة المنتج أو الخدمة من زبون إلى آخر. وطالما أنَّ الأمر كذلك فإنّه يقال بوجود قطاعات سوقيَّة مختلفة. وغالبًا ما تختلف هذه القطاعات جغرافيًا، أي أن حاجات الزبائن متماثلة ضمن الأقاليم وغير متجانسة عبر الأقاليم. ويميل هذا إلى الحدوث فيما يتعلّق بفئات المنتجات والخدمات الاستهلاكيَّة ففئات المنتجات أو الخدمات ذات الأصول الأحدث، والمنتجات والخدمات التي تباع في أسواق تجاريَّة وصناعيَّة تنزع إلى الاقتران بتحوّلات جغرافيَّة أقلّ في أذواق الزبائن. فالتغاير الجغرافي لحاجات الزبائن يوجّه العمل نحو متابعة الاستجابات المحلِّيَّة الأكبر؛ أمّا التجانس الجغرافي لحاجات الزبائن فيوجّه العمل نحو متابعة رفع السريَّة أو الكفاءة العالميَّة الأكبر.

إنَّ تصميم مؤسَّسات العمل يعكس، باضطراد، التوتّر بين السياق الاجتماعي والقانوني الذي ينبغي للعمل أن يسير فيه، والتغلّب على القيود التقنيَّة التي تشكّل، بصورة متزايدة، ميزة تنافسيَّة جوهريَّة للعمل، وبين العلاقة القائمة بين تغاير حاجات الزبائن والانتشار الجغرافي الواسع. فالقيود الاجتماعيَّة والقانونيَّة تضطر العمل لأن يكون ذا استجابة محلِّيَّة، في حين أنَّ التغلّب على القيود التقنية يعزّز متابعة الكفاءات العالميَّة. إنَّ ما يقرّره ما إذا كانت متابعة الفروق سوف تضطرّ العمل إلى تفضيل الاستجابة المحلِّيَّة أو قوَّة الكفاءة العالميَّة، هو ما إذا كانت حاجات الزبائن متجانسة أو متغايرة، وفيما إذا كان تغاير الحاجات يرتبط بالاتساع الجغرافي.

التنافس يحدّد درجة «الحرِّيَّة الاستراتيجيَّة»

إنَّ متابعة الكفاءات العالميَّة، التي تحرّكها حاجة امتصاص التكاليف الثابتة لإبداع معرفة جديدة قيميَّة فريدة على أكبر قاعدة ربح ممكنة، ترفع من الشدّة التنافسيَّة في سوق محلِّيَّة معزولة نسبيًّا بعد سوق أخرى عندما يدخل منافسون «أجانب». ويمكن رفع الشدّة التنافسيَّة بطرق ثلاث في مثل هذه الحالات:

1. يرتفع عدد المنافسين،
2. يمكن إضافة الطاقة الإنتاجية،
3. ويدرك المنافسون أن التنافس المعرفي ـ التنافس الذي يُبنى على أساس إبداع معرفة جديدة قيِّمة فريدة أكثر ممّا يجري على أساس الوصول المفضّل إلى المواد الخامّ أو على أساس الانتفاع الفعَّال بالموجودات (بما في ذلك المعيار المثالي اللامحدود) ـ يتضمّن «انتشارًا» محتّمًا بين المنافسين.

مستوى التنافس ـ الشدَّة التنافسيَّة ـ يحدّد درجة المرونة الاستراتيجيَّة التي

يتمتّع بها العمل. بغياب التنافس يستطيع الاحتكار أن يتّبع الخيار الاستراتيجي الذي يريد. وكلّما تعاظمت شدّة التنافس، فإنَّ مدى الخيارات المتوافرة يتقلّص، على أيّة حال، حتى لا يبقى خيارات أحيانًا. وفي حين أنَّ التنافس يؤثّر في جميع الخيارات، فهو ينتمي في هذا النموذج إلى الاتجاه مبدئيًا.

كان يسود الكثير من الأسواق المحلّيّة، في الماضي، منافسون أقلّة نسبيًّا، إن لم يكونوا متواطئين بصورة مكشوفة فإنَّهم كانوا على علم كاف ومألوف بالنزعات الاستراتيجيَّة لدى بعضهم بعضًا بحيث يحدث التواطؤ كأمر واقع. ومثل هذه الأوضاع لا تتطلَّب من الأعمال ذكاءً استراتيجيًّا كثيرًا. على أيّة حال، بما أنَّ التنافس في العمل كان من حيث المبدأ محلّي المدى، فإنَّ الحكومات كانت قادرة على التطفّل اقتصاديًّا بصورة عالية. وهكذا، في حين لم تكن الأعمال في الماضي تقلق كثيرًا بشأن الاستراتيجيَّة، فقد كانت لها روابط قويَّة مع الحكومات، وعناصر لوبي جيِّدة، ومحاسبي ضرائب ممتازين.

كلّما انتقلت الأعمال، الواحد تلو الآخر، إلى الصعيد العالمي، تضاءلت قدرة الحكومات على اتباع سياسات مبنيَّة على أساس التدخّل الاقتصادي. ولدى حدوث هذا تغدو الأعمال قادرة على التخفيف من قلقها بشأن التدخّلات الحكوميَّة العشوائيَّة في شؤونها. بل، عليهم أن يقلقوا، بدلاً من ذلك، بشأن العوامل النظاميَّة التي تحدّد أرجحيَّة نجاحها التنافسي. ومرَّة أخرى، يعدّ نموذج 5^3 محاولة لصياغة التحصينات الاستراتيجيَّة لمثل هذه العوامل النظاميَّة للاستراتيجيين الذين يواجهون شكلاً رفيعًا من أشكال تنافس العمل ـ ألا وهو التنافس المعرفي.

التغيّر: التقلبيَّة السريعة، الدوريَّة، النزعات، الانقطاعات

عندما تبنى الأعمال الاستراتيجيَّة على الانتفاع الفعَّال من الموجودات الذي يُعادل تطبيق المعرفة الموجودة، فإنَّه يكون لمعظم الأعمال مصلحة مقرَّرة في الاحتفاظ بالأمر الواقع، وعدم التغيير. إذ يستلزم التغيير إبداع معرفة جديدة

أو اكتساب معرفة جديدة ربّما لا يكون بالإمكان تطبيقها بكفاءة عالية بسبب ظاهرة منحنى التعلُّم. وبذلك يجري خرق القاعدة التي كانت تقليديًا توجّه الاستراتيجيّة ـ التطبيق الفعّال للمعرفة الموجودة.

الآن وقد غدت ميزة العمل تُبنىٰ باضطراد على إبداع معرفة جديدة، فإنَّ سرعة التغيّر، مثلها كمثل الشدّة التنافسيَّة، تتعاظم كذلك. وتستلزم سرعة التغيير المتعاظمة بدورها نقلة دراميَّة في ممارسة الإدارة. فعندما كان لمعظم الأعمال، في الماضي، مصلحة مقرَّرة في كبح التغيير، كان الاستراتيجيّون يعرضون قضاء وقت طويل واستهلاك موارد كثيرة للوصول إلى قرارات السياسة «القويمة». وكانوا يتمتّعون بمثل هذا الرفاه لأنَّ تكاليف الوصول إلى قرارات السياسة «القويمة» يمكن امتصاصها في مدى واسع من تطبيقات السياسة. كان التطبيق يستغرق زمنًا طويلاً لأنَّ البيئة كانت بطيئة التغيُّر، وهكذا فإنَّ السياسة «القويمة» تنزع إلى البقاء «صحيحة» لفترة طويلة من الزمن.

وبتعاظم معدل التغيّر الآن بصورة دراميَّة، تتقلّص الفترة التي يمكن خلالها امتصاص تكاليف ابتكار سياسات جديدة، وبذلك تُزال رفاهية قضاء وقت طويل واستهلاك موارد كثيرة لتحديد السياسة «القويمة». لا يُحسد الاستراتيجيّون اليوم على مواقعهم لكونهم يخضعون لمزيد من الضغط بسبب تعاظم الشدّة التنافسيَّة المقترنة بعولمة التنافس في العمل، كي يحقّقوا السياسة «القويمة» في الوقت الذي لم يعودوا فيه قادرين على قضاء الوقت نفسه واستهلاك الموارد ذاتها للوصول إلى قرارات «سليمة».

لحلّ هذه المعضلة، يجري تبنّي صياغة نموذج استراتيجيَّة جديدة. **فالاستراتيجيُّون ينتقلون من المقاربة التقليديَّة التي كانت تتّسم بدورات طويلة نسبيًا حيث ينجم العمل عن الفكر، إلى الدورات القصيرة نسبيًا حيث العمل يسبق الفكر.** وبموجب هذه المقاربة الجديدة يتصرّف الاستراتيجيّون أوّلاً، ثمَّ يفكّرون بنتائج أعمالهم. فإن بدت النتائج إيجابيَّة فإنَّهم يلحّون على متابعة

العمل، أمّا إذا بدت النتائج الخالصة سلبيَّة، فإن المدير يحاول شيئًا آخر.

إنَّ تبنّي هذا النموذج، على أيّة حال، يستلزم تغييرًا في العلاقة بين صياغة الاستراتيجيَّة وتطبيقها ضمن العمل. فبموجب النموذج التقليدي فإن الاستراتيجيين الذين يشغلون عادة موقع الهيئة المنعزلة هم الذين يحدّدون السياسة ثم ينشرون السياسات المستخلصة على خطّ المديرين المسؤولين عن تطبيق السياسة. أمّا بموجب نموذج «اعمل ـ فكّر» قصير الدورة، يتوحّد الذين يصوغون الاستراتيجيَّة والذين يطبّقونها فيغدون هيئة واحدة. ومن التطبيقات هو أنَّ جميع العاملين في العمل ينبغي أن يكونوا قادرين على تحديد ما يجب أن يكون عليه اتجاه الاستراتيجيَّة الشاملة للعمل بأنفسهم. وفي غياب مثل هذه المعرفة فإنَّ العاملين لا يكونون قادرين على تمييز الأعمال الإيجابيَّة من السلبيَّة. ومن أهداف نموذج 5^3 هو تزويد كل عضو في مؤسَّسة العمل بإطار يتيح لهم اكتشاف ما يجب أن يكون عليه اتجاه العمل الشامل، بأنفسهم.

كما لا بدّ من أن يكون الاستراتيجيُّون قادرين على تقرير متى ينبغي تغيير الاتجاه الاستراتيجي. ولكي يتوصّلوا إلى مثل هذا القرار فلا بدّ لهم من إحراز فهم أفضل لطبيعة التغيّرات التي يمكن أن تؤثّر في العمل.

يتّخذ التغيير أشكالاً متنوّعة: التطيريَّة (التقلبيَّة السريعة)، والدوريَّة، والنزعات، والانقطاع. النمطان الأوّلان من التغيير يحجبان معادلة هامَّة، وبهذا لا يستلزمان تغييرًا في اتجاه العمل الشامل. إذ كل ما هو مطلوب أناةٌ كافية لتجاوز التردّدات أو الدورات. والتحدّي الذي يواجهه كل عمل، على أيّة حال، هو التمييز المتوقّع بين مجرّد النزعات المتقلّبة، والنزعات الهامَّة أو الانقطاعات. كثير من الأعمال، مثلها كمثل الضفادع التي تفشل في القفز خارج ماء يسخن بصورة تدريجيَّة بسبب عدم قدرتها على معرفة التحوّلات الحراريَّة اللّطيفة، تنزع إلى تفسير التحوّل البنيوي الهامّ بأنّه مجرّد تَقَلُّب عابر (وبالتالي

يفترضون أنَّه سيزول في الحال). ونتيجة لذلك تعاني مثل هذه الأعمال المصير النهائي للضفادع التي تُدَفَّأ تدريجيًا.

هنالك جدل حول ما إذا كانت نزعات التطوير التدريجي أسوأ أم الانقطاعات. إذ إنَّ نزعات التطوير التدريجي تهدّد بموت بطيء بسبب إنكار حدوث تغيّر مهمّ أو ببساطة بسبب العجز عن إدراك ذلك التغيّر. أمّا الانقطاعات فهي بالتأكيد ملحوظة أكثر ولكنَّها لا تترك زمنًا كافيًا للاستجابة.

يجري استخدام الانقطاع، بصورة متزايدة، كسلاح تنافسي من قِبَل منافسين أصغر ممَّن يفتقرون إلى ثقة الزبائن، والوصول إلى المواد الخامّ، ورأس المال، وأقنية التوزيع التي يتمتّع بها منافسوهم الأكبر، لكنَّهم يفتقرون أيضًا إلى العطالة البيروقراطيَّة التي يغوص فيها منافسوهم الأكبر. هؤلاء المنافسون الأصغر والأكثر نباهة يحرِّضون عن وعي الانقطاعات لقلب الحَدِّ التنافسي لمنافسيهم الأكبر. إنَّ هذه الأعمال الأصغر والأرشق تستخدم، كما هو الحال في Aikido المشتركة، عطالة منافسيها الأكبر منها لإنزال الهزيمة فيهم.

يُستخدم ذلك التغيُّر، بصورة مضطردة، كسلاح تنافسي ويتضمَّن وجوب استجابة تلك الأعمال إلى حتميَّة التغيير. إذن يعني استخدام التغيُّر، بصورة متزايدة، كسلاح تنافسي، أوّلاً، الانتقال إلى نموذج «افعل ـ فكِّر» قصير الدورة لصياغة الاستراتيجيَّة الموصوفة أعلاه (وكل ما يتطلّبه ذلك)، وثانيًا، إزالة تلك العوامل التي تضعف مقدرة العمل على مواجهة التغيير ـ المضعفات.

القدرات: العائق الداخلي

الزبائن، والسياق، والمنافسون، والتغيير كلّها تؤثّر في الخيارات الاستراتيجيَّة التي ينبغي لأيّ عمل أن يتّخذها. كلّ من هذه العوائق خارجيَّة بالنِّسبة للعمل. وهناك، على أيَّة حال، عائق آخر يُكيِّفُ الخيارات التي يتّخذها كل عمل: القدرات التي استطاع العمل تجميعها في الماضي، وبما أنَّ القدرات

واقعة تاريخيَّة، وقاصرة جدًّا (وهي فكرة سيجري استكشافها بصورة أكمل فيما بعد)، فهي، خلافًا للعوائق التي دُرست حتى الآن، وعلى الرغم من القدرات ليست خارجيَّة، تعد خارجيَّة المنشأ، بعدما تكون الخيارات التالية معنيَّة، وبالتالي فهي تعد حقًّا من العوائق.

إن الفشل في احتواء الاهتمام بقدرات العمل الخاصَّة يقود العمل نحو اتجاه ربّما يكون ضروريًّا من الناحية الاستراتيجيَّة ولكنَّه غير ممكن استراتيجيًّا فيما يتعلّق بالعمل الخاضع للبحث.

يمكن تعريف «القدرة» بأنَّها عمليَّة جمع المعرفة والموجودات والمواد الخام المطلوبة لتنفيذ مجموعة مختارة من الفروق المُمَيِّزة في مجال مختار. تُقيَّد عمليَّة إبداع معرفة جديدة بأمرين توأمين:

1 . ينبغي أن تنتج قيمة تفوق كلفة الابتكار،

2 . ينبغي ألاَّ تكون قابلة للتقليد لدى انتشار هذا الابتكار. إذ يجب أن يكون فريدًا. والمعرفة وحدها، على أيَّة حال، لا نستطيع إنتاج سلع وخدمات جيِّدة. ويتطلّب تطبيق المعرفة لإنتاج منتجات وخدمات قيِّمة إضافة الموجودات والمواد الخام. وبالتالي يمكن تعريف «القدرة» بأنَّها مجال معرفة فريد[2] مضافٌ إليه الموجودات وإمكانيَّة الوصول إلى المواد الخامّ الضروريَّة لإضافة قيمة إلى سلسلة القيمة[3].

بما أن الحصول على مزيد من المعرفة حول موضوع ضيق أسهل من الحصول على المعرفة حول موضوع واسع، وبما أنَّ الميزة التنافسيَّة الخاضعة للتنافس المعرفي، تعتمد على إبداع معرفة جديدة، فإنَّ التنافس المعرفي، ليعرف المزيد والمزيد، يفضّل التركيز على الأقلّ والأقلّ. يُعَوَّض هذا الضغط المتقارب، على أيَّة حال، بمطلب ألاَّ يضيف العمل قيمة إلى سلسلة القيمة فحسب، بل أن يكون ناتجه قابلاً للتسعير بصورة فعَّالة، أيضًا. وبما أنَّ العمل هو مركز الربح، والربح هو وظيفة الريع والتكاليف، والريع والتكاليف كلاهما

وظيفتا سعر، فإنَّ تدفّقات أيّ عمل عبر الحدود يجب أن تكون قابلة للتسعير بصورة فعَّالة.

سوف تعتمد الفعاليَّة التي يسعّر بموجبها التدفّق على السهولة التي يمكن قياس التدفّق بها. وهذا بدوره سوف يعتمد جزئيًا على ما إذا كانت التدفّقات مجمعة، أو متتابعة، أو متبادلة. التجميع يتضمَّن تدفّقًا للسلع والخدمات باتجاه واحد، ودرجة عالية من الاستقلال بين التدفّقات ـ حيث لا يؤثّر نشاط على الآخر إلاَّ قليلاً، أما التدفّقات المتتابعة فيعتمد بعضها على بعض زمنيًّا بحيث تسبق بعض الخطوات غيرها بالضرورة؛ في حين أنّ التدفّقات التبادليَّة تسمح بالاتجاهيَّة الثنائيَّة، بمعنى أنَّ السلع والخدمات يمكن أن تروح وتغدو بين الخطوات. إنَّ فعاليَّة التسعير بالنسبة للتدّفقات التجميعيَّة والمتتالية تعدّ أكثر ممّا هي بالنسبة للتدفّقات التبادليَّة.

إنَّ المعرفة التي تهيمن عليها حقيبة المنافِس المعرفيَّة ربّما تتناقص، بعدئذ، بمقدار لا يقل عن ذلك الذي يتيح للعمل أن ينتج بصورة فعّالة منتجات وخدمات قابلة للتسعير. وهذا يضمن، من ناحية نموذجيَّة، أن تتميَّز حدود العمل بتدفّقات مجمعة ومتتابعة، في حين أنَّ التدفّقات ضمن العمل سوف تتميَّز بأنَّها تبادليَّة.

ومهما كانت المعرفة مقيّدة فإنَّ حقيبة المنافس المعرفيَّة يجب أن تتضمَّن نمطين من المجالات المعرفيَّة:

1 . معرفة مُمَيَّزة يتم امتلاكها حصرًا بفضل العمل الذي يتيح لها إنتاج منتجات وخدمات يكون تجميعها للخصائص المميِّزة فريدًا لا يقلّد وبالتالي يكون مربحًا بصورة معزَّزة.

2 . معرفة شاملة ضروريَّة لأيّ نشاط يضيف قيمة. وهذه هي المعرفة التي تتيح للمؤسَّسة أن تطبّق وتدعم أنماط التنظيمات الموصوفة في الصفحات (117 ـ 129).

إنَّ دونالد ديفيدسون Donald Davidson أستاذ فلسفة اللغة في بيركلي Berkeley، وتوماس كوهن Thomas kuhun مؤرّخ العلوم قد عَرَّفانا بالفكرة القائلة إنَّ مجال المعرفة يولِّد كالمجاز[4]. إذ إنَّ المجازات المفيدة تجتذب الأتباع الذين بتمثيلهم لهذا المجاز إنّما يطبّقونه عمليًا. فما إن يغدو المجاز واقعًا حتى تحدث عمليَّة لشرح مفصَّل يشير إليها كوهن بـ «العلم العادي». من المفيد دراسة هذا الفرق بين الطور المبكر أو الجذري لتشكّل المعرفة، والطور التعاظمي في سياق العمل. يبدي كوهن ملاحظة بأنَّ تحوّلات ذلك النموذج الجديد (لنستخدم مُصطلحه)، أو المجازات الجديدة (حسب مصطلح ديفيدسون) تنزع إلى القدوم من خارج النظام، أو من خارج الصناعة (وفق حالة المصلحة هنا). وعندما يغدو المجاز حقيقة من خلال عمليَّة التقليد، على أيَّة حال، فإنَّ الميزة التي تتحقّق بتحوّل النموذج أو المجاز الجديد، تضيع. إذن، ينبغي أن تهجر المنافس المعرفي من الميزة التنافسيَّة التي تتحقّق بإدخال المجاز الجديد، إلى مصادر أخرى من مصادر الميزات التنافسية. وهذا يعني، باستخدام مصطلح كوهن ثانية: ممارسة «علم عادي».

إن السرعة التي ينبغي للمبتكر أن ينتقل بها إلى المصادر الجديدة أو الميزة التنافسيَّة تعتمد على مدى سهولة تقليد المجاز الجديد أو تبنيه. إنَّ تبنّي ابتكارات الإنتاج أيسر من تبنّي ابتكارات المنهاج لسبب بسيط هو أن ابتكارات المنهاج يمكن أن تحفظ كما هي خلف أبواب مغلقة، أمّا ابتكارات الإنتاج فيجب أن تخرج إلى الأسواق كي يتفحّصها الزبائن والمنافسون الفضوليّون كلاهما ويشترونها. والابتكارات المتجذّرة في مجال معرفي يشترك فيه منافسون أيسر تقليدًا من تلك المتجذّرة في مجال معرفي خاص جدًّا بالمبتكر. فالمجالات المعرفيَّة المشتركة تنزع إلى التجسُّد في الثقافات المهنيَّة (الطبّ، والهندسة، والمحاسبة، والقانون، إلخ)، في حين أنَّ مجال المعرفة الخصوصيَّة جدًّا تميل إلى أن تتجسَّدَ في الثقافات المؤسَّساتيَّة، وبجمع هذين البعدين تكون

ابتكارات المنتجات القائمة على المهن أيسر مُحاكاة (ولهذا ينبغي حمايتها بصورة متكلِّفة من الابتكار، عبر عمليَّة الامتياز)، في حين أنَّ ابتكارات المناهج القائمة على المؤسَّسات تطرح حواجز للمقلّدين المحتملين.

سوف تُقلّد الابتكارات المفيدة، عاجلاً أم آجلاً. وحتى ذلك الحين يتوجّب على المبتكر أن يهاجر إلى مصادر أخرى من مصادر الميزة التنافسيَّة، أو عليه أن يستعدّ لقبول عائدات عاديَّة. ولدى بحث المبتكِر عن مصادر جديدة للميزة التنافسيَّة عليه أن يتطلّع إلى مصادرة الميزة التي، خلافًا لابتكار مجازات جديدة، تنجم عن المساهمة في سلسلة القيمة الجديدة. ويمكن أن تعالج مثل هذه الميزات معالجة كاملة بما يلي:

- **التعلّم**: بما أن المبتكِر هو، بالتعريف، أوّل من يساهم في سلسلة القيمة الجديدة التي يبتكرها فإنَّ لديه إمكانيَّة الاحتفاظ بميزات منحنى التعلّم فوق المنافسين المقلّدين. ولكي يغادر المبتكِر إلى مصدر ميزة تنافسيَّة كهذا، فإنَّه ينبغي أن يكون متعلِّمًا حاذقًا قادرًا على ممارسة «العلم العادي». يمكن اتِّباع العلم العادي بإحدى طريقتين: استنتاجيًّا أو استقرائيًّا. الاستنتاج يشير إلى النهج الذي تستخلص بموجبه المعرفة الجديدة منطقيًّا من مجال المعرفة الموجود. أمّا الاستقراء فيشير إلى النهج الذي تسفر بموجبه الملاحظةُ عن ابتكار معرفة جديدة. وعمليًّا يعدّ النهجان متداخلين. فالمجازات الجديدة تُفَصِّل وتشرح (استنتاج) فتؤدِّي إلى سلوكات جديدة وأنماط جديدة من الملاحظات والتي تولد بدورها معطيات جديدة لا بدَّ وأن تُفَسَّر فيما بعد (استقراء). وبالتالي فإنَّ إدراك مؤثِّرات منحنى التعلُّم التي يولّدها الابتكار تماثل «ممارسة» العلم العادي.
- **رفع مستوى الفعاليَّة**: بما أنَّ المبتكِر هو أوَّل من يساهم في سلسلة القيمة الجديدة، فتكون لديه فرصة تحقيق أعلى حجم من النشاط والحفاظ عليه. وإذا ما أعلنت اقتصاديّات الحجم عبر سلسلة القيمة، أو في جزء هام

منها، فإن المبتكِر الذي يتمتّع بأعلى حجم من الإنتاج سوف يتمتّع أيضًا بميزات التكلفة. ويعدّ هذا، بوجه خاص هَمًّا كبيرًا في الشركات المتعدّدة الجنسيّات حيث تنشر فرصة رفع سوية المعرفة في مدى جغرافي واسع جدًّا، بيد أنَّ المقدرة على تحقيق أرباح مقيَّدة مستقبليًّا بالحواجز الثقافيَّة الشاملة (كاللّغات، مثلاً، وغيرها من الفروق الثقافيَّة).

- **الولاء والانغلاق**: بما أنَّ المبتكِر هو أوَّل من يدخل سلسلة القيمة الجديدة فهو أوَّل من يجرّب العارضين والزبائن. فإذا كان الاحتمال موجودًا لتوليد ولاء بارز أو تحويل التكاليف إلى الزبائن أو العارضين، فإنَّ الداخلين اللاحقين إلى سلسلة القيمة سيضطرّون إلى «انتزاع» الزبائن والعارضين من المبتكِر بما يمكن أن يكون عمليَّة مكلفة.

- **المواقع**: في العمليَّة التجاريَّة النازلة، سوف تطرح نهاية التوزيع في سلسلة القيمة، بوصفها أوَّل من يختار المواقع، ميزة تنافسيَّة إذا ما طُبِّقت الشروط التالية:

1 . يجب تفضيل بعض المواقع على سواها.

2 . يجب أن تكون المواقع الأفضل نادرة نسبيًّا.

3 . يجب الاحتفاظ بالمواقع المفضّلة دون تحمّل تكاليف زائدة. وبافتراض أنَّ المنافس العالمي يختار مجموعة أكبر بكثير من المواقع ممّا يختار البلد الوحيد المنافس، فإنَّ الشركة المتعدّدة الجنسيَّات تمتلك ميزة كبرى في هذا الميدان.

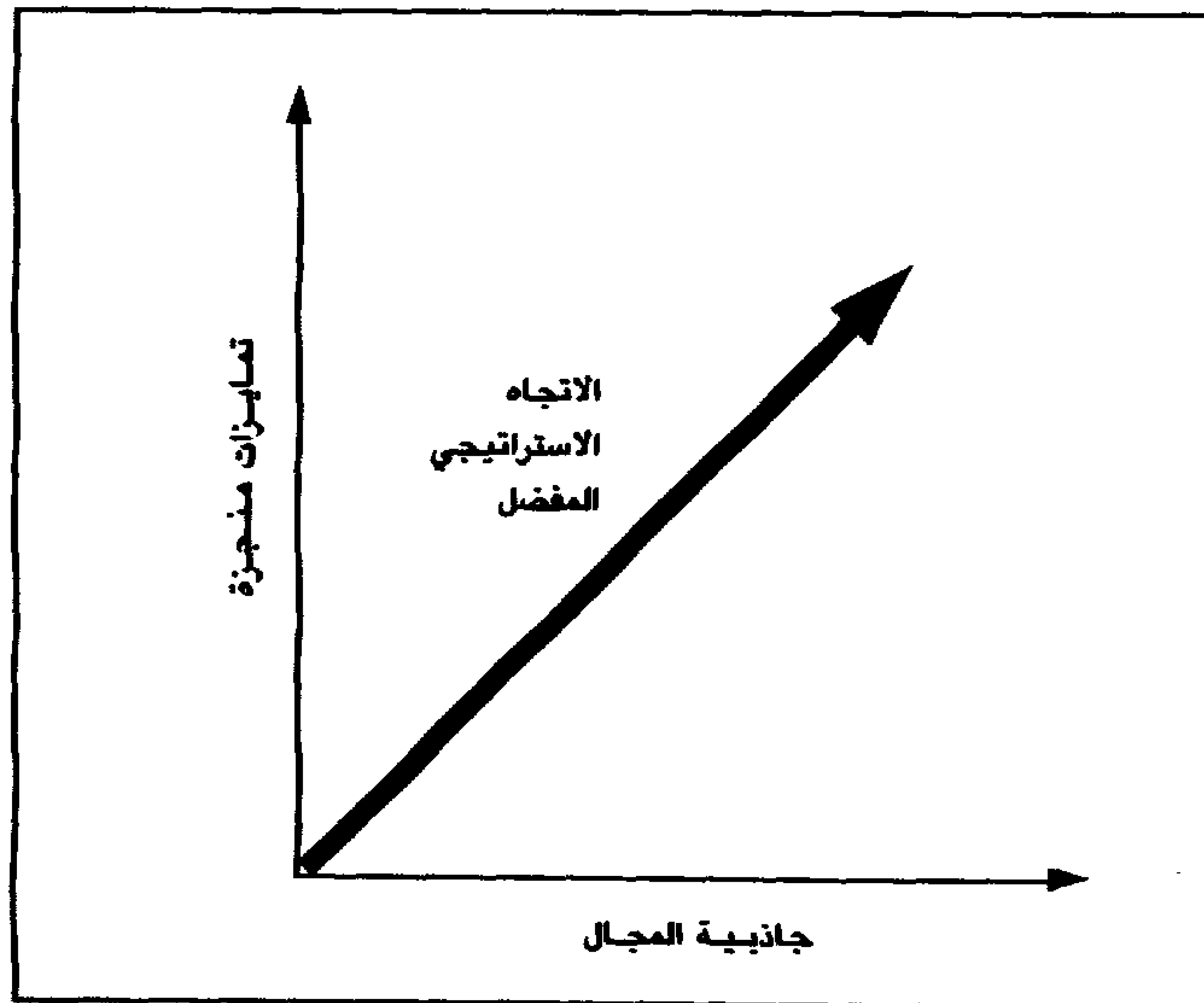
- **القوانين**: رُبَّما يكون المبتكرون قادرين على رعاية صكّ قوانين تمنع التقليد (قوانين الامتياز والمخطوطات الأصليَّة)؛ وعلى إجبار الآخرين على تبنّي معايير الملكيَّة التي بحوزة المبتكر، وعلى رفع حواجز الدخول ببساطة عن طريق تقييد الوصول إلى المواد الخام، أو الأيدي العاملة، أو رأس المال، أو أقنية التوزيع (ومن ثم إلى الزبائن).

إنَّ إيجاد القدرات وصيانتها يكمن في قلب تعزيز الميزة التنافسيَّة. تقام أسس القدرات في ميادين معرفيَّة فريدة، تبدأ، كما يقال، كمجازات جديدة، ثمّ تنمو عبر عمليَّة التطبيق أو التفسير الحرفي والتفصيل الدقيق، إلى ميادين معرفيَّة ناضجة. وكلا النهجين يتطلّبان التزامات ضخمة من جانب الاستثمارات المؤسَّسيّة التي ينبغي للمؤسَّسة أن تبتعد عنها بعزوف كبير. فضلاً عن أنّه ينبغي للمؤسَّسات، كي تحقِّق قيمة من ميدان معرفي جديد، أن تتمكَّن من الوصول إلى المواد الخام باستخدام المعرفة الفريدة. وغالبًا ما تكون هذه الأصول (الموجودات) عالية التخصّص ولا يمكن التخلّي بدون تكلفة. وأخيرًا، إنَّ ابتكار مقدرة معيَّنة يتمّ على حساب فرصة عدم ابتكار قدرات أخرى. ولهذه الأسباب يجب أن تُعَدَّ القدرات عائقًا للخيارات الاستراتيجيَّة التالية التي يتَّخذها أيّ عمل.

ولهذا السّبب ينبغي أن يبدأ التحليل الاستراتيجي الذي يستخدم نموذج 5^3 بتشخيص القدرات الحاليَّة للعمل. على أيّة حال، يدلّ التحليل التالي الذي يستخدم نموذج 5^3 بصورة حتميَّة على أن حقيبة القدرات إمّا أن تُكَبَّر بفضل التنمية الداخليَّة أو عن طريق الضمّ، أو أن تُقَلَّص عن طريق المصادر الخارجيَّة، أو بفضل التنويع، أو بكليهما.

في ظلّ التنافس المعرفي، ينبغي أن تكون نقطة البداية لصياغة الاستراتيجيَّة وتصميم المؤسَّسة هي «حقيبة المجالات المعرفيَّة» الحاليَّة (مقارنة بما كان يمارس في الأعمال التقليديَّة من البحث عن ميزة تنافسيَّة بفضل الاستخدام الفعَّال للأصول: التي تتضمَّن ما هو منظَّم مبدئيًا حول الأصول التي تمتلكها). ولكي يبدأ الاستراتيجي التحليل، عليه أن يفهم المكوّنات الحاليَّة «لحقيبة المعرفة» العائدة إلى عمله. ولكي يحدّد نقطة الانطلاق هذه، على الاستراتيجي أن يتّبع الخطوات التالية:

- رسم خريطة للعمليّات المتتالية التي تؤلِّف بمجموعها سلاسل القيمة التي يرفدها العمل.
- تحديد تلك الأحداث أو العمليّات أو الأفعال التي ينجزها العمل نفسه (أمّا التي تنجزها أعمال أخرى فسوف تدرس فيما بعد).
- أمّا الأحداث التي تمّ تحديدها في الخطوة السابقة، فتُفصل عنها تلك التي نفّذها العمل بصورة أفضل من أيّ منافس (أو، في حال الفشل في هذا الاختبار القوي، تفصل تلك التي تشكِّل أفضل ما هو مرشّح لتعزيز وضع كهذا وترويجه).
- والآن، تصوّر أنّك كتبت كرّاسة تدريب للخطوات التي تمّ تحديدها في المقطع السابق؛ فإنَّ محتويات مثل هذه الكرّاسة والمعرفة المطلوبة لفهم الكرّاسة تشكّل مجال المعرفة (مجالات المعرفة) التي سيُبنى عليها الاتجاه الاستراتيجي للعمل باستخدام نموذج 5^3.



الشكل 2-3: الاتجاه الاستراتيجي.

الخيارات: أسئلة جوهريّة لا بدّ لكلّ عمل أن يجيب عليها

بعد أن تمّ تحديد سمات العوائق التي تكيّف اختيار الاتجاه للعمل، فقد غدا من الممكن دراسة الخيار نفسه. إنّ الاتجاه الذي ينبغي للعمل أن يختاره هو ذاك الذي يقدّم أكثر المجالات جاذبيّة والتي يستطيع العمل فيها أن يحقّق امتيازًا خاضعًا لجميع العوائق التي وصفت أعلاه (انظر الشكل 3,2).

وإنجاز هذا يُعَدُّ معادلاً للإجابة على الأسئلة التالية:

- أيّة سلع أو خدمات يجب أن تشارك في إيجادها؟
- أيّة عمليّات في سلسلة (سلاسل) القيمة المشاركين فيها يجب أن نلزم أنفسنا بها، وأيّها التي من الأفضل تركها للآخرين؟
- ما الحجم الذي يجب أن نبلغه (حجمًا ومدى جغرافيًّا)؟
- أين يجب أن نبيع السلع والخدمات التي ننتجها؟
- ما الذي سوف لا نفعله كي نكسب الميزة التنافسيّة ونحافظ عليها؟
- ما أهمّيّة الأداء/ النوعيّة عند زبائننا؟
- ما السعر الذي ينبغي طلبه لزبائننا؟
- ما أهمّيّة الملاءمة عند زبائننا؟
- ما أهمّيّة الصورة عند زبائننا؟
- ما أهمّيّة الخدمة الشخصية عند زبائننا؟
- ما الذي نحتاج معرفته، وما الأصول (الموجودات) والمواد الخام التي نحتاجها لتحويل تلك المعرفة إلى سلع وخدمات قيّمة؟
- كيف ينبغي تنسيق جميع مكوّنات عمليّة ابتكار القيمة؟
- كيف نجعل جميع المشاركين في عمليّة ابتكار القيمة، يتعاونون؟

- ما الذي يحتاج جميع المشاركين في عمليَّة ابتكار القيمة معرفته لتحقيق تواصل فعَّال في ما بينهم؟
- كيف يمكننا اختيار المشاركين وتأهيلهم اجتماعيًا بحيث يصبحون على دراية بالأشياء ذاتها؟
- ما شكل بنيتنا الرأسماليَّة؟
- ما القوى الداخليَّة والخارجيَّة التي يمكن أن تحول دون وضعنا لإجابات هذه الأسئلة كلّها موضع التطبيق؟
- ما أفضل وسيلة لوضع إجابات هذه الأسئلة موضع التطبيق؟

تؤلّف قائمة الأسئلة هذه المبدأ المنظّم لبقيَّة النموذج. وليس المقصود هنا أنَّ على الاستراتيجي العمل عبر النموذج بطريقة خطيّة، كما ليس هناك أيّ تضمين بأنَّ هذا النموذج يشكّل الوصفة «الصحيحة» لعمليَّة صياغة الاستراتيجيَّة. بل المقصود هو التفكير في هذا النموذج على أنَّه قائمة تدقيق غايته التأكّد من أنَّ كلّ الاعتبارات الحاسمة قد غُطِّيت قبل اختيار الاتجاه الاستراتيجي.

إنَّ أوَّل العناصر الثانويَّة الخمسة في النموذج ـ هو المجال ـ يحدّد ميدان التنافس المثالي لعمل مفترض معيَّن. والخطوة الثانية ـ وهي السمات الممتازة ـ تقرّر كيف نجعل الميزة التنافسيَّة أعظم ما يمكن ضمن المجال المختار. والخطوة الثالثة ـ وهي التصميم ـ تحدّ التشكيل التنظيمي الذي يتيح للعمل أنَّ السمات الممتازة الهامَّة ضمن المجال المختار.

هذه الخطوات الثلاثة الأولى من النموذج تعد مثاليَّة ـ إذ إنَّها تتجاهل الاستراتيجيّات الفعليَّة للمنافسين الذين يشكّلون بصورة جماعيَّة الصناعة الخاضعة للتحليل. وينبغي لأيّ نموذج معياري من نماذج الاستراتيجيَّة أن يوائم الأمر الواقع التنافسي الحالي للعمل الخاضع للتحليل. أمّا الخطوتان الأخيرتان

من النموذج فيفعلان هذا. الخطوة الرابعة ـ وهي المثبطات ـ تدرس الحقائق الداخليَّة التي يواجهها العمل. والتركيز هنا يكون على العوامل الداخليَّة التي يمكن أن تحبط أو تمنع تطبيق التغيّرات التي عرفت بأنَّها أفضل ما في الخطوات السابقة ملاءمة. وفي حين أنَّ الخطوة الرابعة تتوجَّه إلى الحقائق الداخليَّة لعمل صانعي الاستراتيجيَّة، فإنَّ الخطوة الخامسة والأخيرة ـ وهي الاتجاه ـ تختار أفضل خيار استراتيجي لعمل معيَّن مع افتراض معرفة نزعته الاستراتيجيَّة وميول منافسيه، أيضًا.

يقسَّم كل من هذه العناصر الخمسة، بدوره، إلى خمسة أبعاد متمايزة، يجري وصفها بمزيد من التفصيل فيما يلي:

المجال: ما هو عملنا؟

يسعى العمل باضطراد إلى الحصول على ميزة تنافسيَّة بفضل ابتكار معرفة جديدة قيِّمة فريدة لا تُقَلَّد. وما أن تتحقّق نقطة الانطلاق هذه حتّى تجري متابعة التحليل مع الأخذ بعين الاعتبار المظاهر الخمسة أو الأبعاد الخمسة للمجال. وتفصّل هذه الأبعاد الخمسة أكثر فيما بعد.

الاختيار

إنَّ المدى المثالي للسلع أو الخدمات التي ينبغي للعمل أن يسهم في إيجاده، هو «الاختيار». ويتمّ اكتشاف هذا المدى بدراسة تجانس حاجات الزبائن وتغايرها، وما هو مشترك فعلاً أو مدرك (من قبل الزبائن) بأنَّه مشترك عبر القدرات المطلوبة لإنتاج كل من السلع والخدمات التي تكفي الحاجات التي تمّ التعرّف عليها. فكلّ حاجة زبون تختلف عن سواه تتطلّب سلسلة قيمة مختلفة (وأحيانًا يكون الاختلاف طفيفًا). وينبغي للعمل أن يسهم في كلّ سلسلة قيمة مؤهّلة له خير تأهيل، مع التحذير بأنّه ربّما يخفي مساهمته (بوصفه صانع التجهيزات الأصليَّة، مثلاً) إذا لم يدرك الزبائن بأنَّها مؤهّلة، حتّى ولو

كانت كذلك فعلاً. وبالعكس، ينبغي للعمل أن يظهر بأنَّه يسهم في سلاسل القيمة التي ربّما لا تكون مؤهّلة له (عن طريق ترخيص أسمائها التجاريَّة، مثلاً) إذا ما أدرك الزبائن أنَّها مؤهّلة.

ويفضل إسهام العمل في كلّ سلسلة قيمة يستطيع الاستفادة من قدراتها الفريدة، يكون العمل قد عوَّض تكاليف ابتكار المعرفة المطلوبة تلك القدرات عن طريق أكبر قاعدة عائدات ممكنة، وصيانة تلك المعرفة وتنميتها. وبالمثل، بفضل المساهمة في كل سوق (بلد) تستطيع الشركة تطبيق هذه القدرات، فإنَّها سوف تعوّض التكاليف بسرعة أكبر.

الاختيار يجيب على السؤال: ما السلع والخدمات التي ينبغي أن نسهم في إيجادها؟

المدى

المدى هو مدى الأنشطة المثالي الذي يجب القيام به لإنتاج سلعة أو خدمة يتعّهدها العمل نفسه ـ أي تلك الأنشطة التي على العمل أن يتحكّم فيها مباشرة. ويتقرّر هذا بفضل دراسة مقدرة الأعمال الأخرى المشاركة في سلسلة القيمة وتطابقها.

فإذا لم يستطع الآخرون تنفيذ خطوة بكفاءة، أو لم يقوموا بها، فإنَّ على العمل أن ينفّذ الخطوة ذاتها بحيث لا تتعرّض قيمة السلسلة كلّها للخطر بحلقة ضعيفة.

وبما أنَّ عدم الكفاءة تعزى جزئيًا إلى الربحيَّة الضئيلة، وجزئيًا إلى أن منافسًا معرفيًا يتحاشى توسيع نطاق بؤرة المعرفة، فإنَّه ينبغي انتزاع الأنشطة التي انخرط فيها العمل بسبب عدم كفاءة الآخرين حالما تتوطّد الكفاءة. وبصورة تبادليَّة، توجد الوسائل حيث يستطيع العمل تحسين كفاءة أعضاء سلسلة القيمة الأقربين دون الانخراط مباشرة في تكامل شاقولي ـ يستطيع العمل غالبًا

المساعدة على تيسير تدفّق المدفوعات النقديّة لأعضاء سلسلة القيمة الآخرين لتعزيز احتمال بقاء الأعضاء الآخرين على قيد البقاء، وبالتالي تعزيز قدرة الأعضاء الآخرين على تركيم الكفاءة.

يجب أن يتكامل العمل شاقوليًا، أيضًا، إذا منحت الخطوات الأخرى في سلسلة القيمة قوّة كافية، بفضل طبيعتها[5] كي تنسف ربحيّة المساهمين الآخرين في سلسلة القيمة أو تتيح لهم أن يتجاهلوا عن وعي متطلّبات العمل. وبما أنّ مثل هذه القوّة تُستخلص عادة من حواجز هامّة تحول دون الدخول، فإنّ التكامل الشاقولي في مثل هذه الحالات ربّما يكون غير عملي، وفي مثل هذه الحالة فإنّ أفضل الاستراتيجيّات إمّا أن تطوّر قوّة مضادّة مستخلصَة من الوصول الملائم إلى مجال المعرفة المنتجة للقيمة، أو أن تشكّل تحالفات مع مشاركين أضعف في النشاط القوي من أجل نسف جاذبيّة النشاط (مفهوم ميشيل بورتر Michael Porter)، ومن ثم نسف القوّة التي تهدّد العمل.

إنّ أيّ نشاط أو نهج جديد ينخرط العمل فيه يؤدّي إلى توسيع مجالات المعرفة التي ينبغي للعمل أن يتقنها. ولهذا السّبب فإن ضرورات التكامل الشاقولي الموصوفة سابقًا لا بدّ وأن تُستكمل بضغوط تهدف إلى تحديد مصادر الأنشطة الخارجيّة أو تفكيك تلك الأنشطة التي تضفي قليلاً من القوّة لولا الأداء الكفؤ الذي كانت قد وطّدته. للتفكيك أربع فوائد هامّة، هي:

1. تلافي احتمال نموّ الاحتكارات الداخليّة التي تضعف الكفاءة (أي الحفاظ على العمل صغيرًا بحيث يدرك كل مشارك فيه إسهامه الخاصّ بوضوح - وبالتالي تجنّب مشكلة «المتجاوزين»).

2. بتناقص عدد الحلقات في سلسلة القيمة التي يتحكّم العمل فيها مباشرة تتزايد سلاسل القيمة التي يستطيع العمل أن يضيف إليها قيمة.

3. يُتيح لكل نشاط أن يحقّق حجم الإنتاج الخاصّ به.

4 . يُتيح للعمل أن يبقى مُرَكَّزًا على أصغر حقيبة من مجالات المعرفة، الأمر الذي يؤدِّي إلى تعاظم احتمال السيطرة على ما يتبقّى منها.

يجب متابعة التفكيك إلى النقطة التي سوف يولد مزيدٌ من التفكيك عندها تدفّقات عبر حدود المؤسَّسة التي لم يعد بالإمكان تسعيرها بصورة فعّالة (وهو عائق حاسم لأنَّ كلّ عمل هو بالضرورة مركز ربح).

المدى يجيب على السؤال: أيَّة خطوات في عمليَّة ابتكار القيمة التي يشارك فيها العمل ينبغي أن نأخذها على عاتقنا، وأيّها تلك التي ينبغي أن نترك للآخرين؟ (يعرف هذا الخيار بـ «قرار اصنع أو اشترِ»).

حجم الإنتاج

إنَّ المستوى المثالي لناتج العمل يتقرّر بالنظر إلى أكبر حجم اقتصادي للأنشطة التي ينبغي للعمل أن يسيطر عليها مباشرة (كما تقرّر في الخطوة السابقة) بالإضافة إلى أهمِّيَّة الحجم الكلِّيَّة بالنسبة لنجاح العمل.

يجب أن يعادل الحَجمُ المثالي للعمل الحجمَ الفعَّال لأكبر عمليَّة ينخرط فيها العمل، وقد حُدِّد حجمها بصورة فعَّالة.

وفي ظل المنافسة المعرفيَّة، فإنَّ أهمَّ العمليَّات هي تلك التي تؤدِّي إلى تطوير معرفة جديدة قيِّمة فريدة. ولكن بما أنَّ تكاليف مثل هذه العمليَّة تفرض قبل القيمة التالية التي تولدها، والمستقلّة عنها، فإن الحجم المثالي بالنسبة لهذه العمليَّة يعد «غير محدود». ليس هناك عمل يستطيع تحقيق حجم غير محدود مهما بالغت المنافسة المعرفيَّة في توليد ميزات الحجم المحتملة.

وبسبب ارتفاع الشدّة التنافسيَّة المقترنة بالتنافس المعرفي، يكون المنافس المعرفي مضطرًا لتعويض التكاليف تنمية المعرفة في أوسع ما يمكن من قاعدة المبيعات التالية. تصطدم هذه الضرورة، على أيَّة حال، بالحاجة إلى تقليص

حجم العمل لتجنّب «المتجاوزين». وخير ما تخاطب به هذه المعضلة بتفكيك صارم ومستمرّ للعمل ضمن العوائق التي حدّدت معالمها فيما سبق.

حجم العمل يجيب على السؤال: ما الحجم الذي ينبغي أن نكون عليه؟

الفضاء المكاني

إن التغطية الجغرافيَّة المثاليَّة للعمل، وهو الفضاء المكاني كان يتحدّد في الماضي بالحدود القوميَّة، وكان يُختار ليقدّم طاقة كافية لإمداد السوق الوطنيَّة. أمَّا الآن، في ظلّ الشدّة التنافسيَّة المتعاظمة للتنافس المعرفي، فإنَّه يوجد ضغط أكبر من أجل تحقيق حجم مثالي يقترب، في ظلّ التنافس المعرفي، من اللامحدوديَّة. وفي حين أنَّه لا يمكن تحقيق الحجم اللاّمحدود، فإنَّ العمل الذي يستطيع تعويض تكاليف تنمية معرفته على أكبر قاعدة مبيعات تالية هو الذي يستخلص ميزة تنافسيَّة كبيرة. وهكذا، فإنَّ التنافس المعرفي يُعَدُّ سببًا أساسيًّا للعولمة ـ ولاكتساب الحدّ الأعظم لاقتصاديّات الحجم، فإنَّ التنافس المعرفي ينشر المبيعات إلى كلّ سوق جغرافيَّة.

إنَّ تحقيق وجود عالمي يتطلّب معرفة تنظيميَّة وثقافيَّة متقدّمة، ويعدّ ذلك ضرورة استراتيجيَّة بصورة متزايدة. كما أنَّ القدرة على تحقيق العولمة يمكن أن تشكّل مصدرًا إضافيًّا من مصادر الميزة التنافسيَّة بحدّ ذاتها.

الفضاء المكاني يجيب على السؤال: أين سنبيع السلع والخدمات التي ننتجها؟

المعايير

ما هي المعايير الخارجيَّة (القوانين والأنظمة) والمعايير الداخليَّة (الأعراف والقيم) التي سيرتبط بها العمل؟

تتحدّد المعايير الخارجيَّة حالما يتمّ اختيار المدى الجغرافي. وبما أنَّ

المعايير الخارجيَّة تفرض من قبل الدول الوطنيَّة، فإنَّه كلَّما كان المدى الجغرافي للعمل أكبر كانت مجموعة المعايير الخارجيَّة التي ينبغي للعمل أن يكيّفها أكثر تنوّعًا، الأمر الذي يستدعي مرونة أكبر من جهة العمل.

إنَّ المعايير الداخليَّة تعدّ من العناصر الاستراتيجيَّة القليلة غير المقيَّدة خارجيًّا. ومع ذلك، كلَّما كانت المعايير الداخليَّة أكثر صرامة تضاءلت الحرِّيَّة الاستراتيجيَّة التي يتمتّع بها العمل، وهكذا في حين أنَّ المعايير الداخليَّة لا تتجذّر وراء المحل الهندسي لسيطرة العمل، فإنَّ لها الأثر المقيّد على الاستراتيجيَّة.

وهذا ربّما يوحي بأنَّه إذا ما أُريد للأعمال أن تكون تنافسيَّة، فلا بدّ من تبنّي أصغر مجموعة من المعايير. أمّا الثغرة في هذا الرَّأي فهي أنَّه بينما تمنح مجموعة المعايير الصغرى حرِّيَّة استراتيجيَّة أكبر للعمل، فإنَّها أيضًا تقوّض «اللاّصق» الثقافي (انظر الثقافة، ص 122) الذي يُيَسِّرُ التكامل الداخلي للعمل. لقد اكتشف الباحثون، بالتجربة، أنَّ أنجح الأعمال تنزع إلى تبنِّي المعايير الأخلاقيَّة المقيَّدة والالتزام بها بإخلاص.

المعايير تجيب على السؤال: ما الذي سوف لا نفعله كي نكتسب ميزة تنافسيَّة؟

الفروق المُمَيِّزة: كيف ينبغي أن نَبُزَّ منافسينا؟

بافتراض أنَّ مجموعة القدرات المنطلقة الخاصَّة بالعمل قد تقرَّرت، فإنَّ الدراسة الأوسع التالية يجب أن تكون: كيف يمكن أن نفرِّق أو نميِّز أنفسنا عن منافسينا؟ وبما أنَّ المعلّم التعريفي لمنافسة العمل هي أنَّها منافسة محكَّمة، حيث يكون الموقع المناسب الذي يجاب منه على هذا السؤال هو «وجهة نظر الحكّام ـ الزبائن». فالزبائن يوظّفون مجموعة من معايير شاملة خمسة عندما يحكمون على أيّ عمل.

الأداء

إلى أيّ مدى يستطيع المنتج (المنتجات) أو الخدمة (الخدمات) التي ينتجها العمل تحقيق امتياز؟ يتقرّر هذا بكيفيّة استطاعة الزبون التمييز بين عروض المنتجات أو الخدمات، أو بمقدرته على تعلّم ذلك بصورة جيِّدة (انظر: الزبائن ص 48) ضمن فئة (فئات) السلعة/ الخدمة، كما يتقرّر بما إذا كان بالإمكان استرداد التكاليف التي تنفق على تحقيق هذا الامتياز.

يمكن تصنيف الأداء ضمن مراحل أربعة، هي:

1. وجود، أو عدم وجود، صفات مميَّزة يثمّنها الزبائن.
2. مستوى الصفة المميَّزة التي يثمّنها الزبائن تثمينًا أعلى من سواها.
3. درجة التنوُّع المتعلّق بمستوى الصفة المميَّزة «المثاليَّة» في زمن الإنتاج (وتعرَّف هذه المرحلة من الأداء، تقليديًّا، بأنها «النوعيَّة»، ومن ثمَّ فإنَّ «الأداء» يعد مجموعة فائقة تحيط بالنوعيَّة وتفوّقها).
4. معدَّل تغيّر التنوُّع المتعلّق بمستوى الصفة المميَّزة المثاليَّة بمرور الزمن. (هذه المرحلة تنطبق فقط على المنتجات القابلة للديمومة).

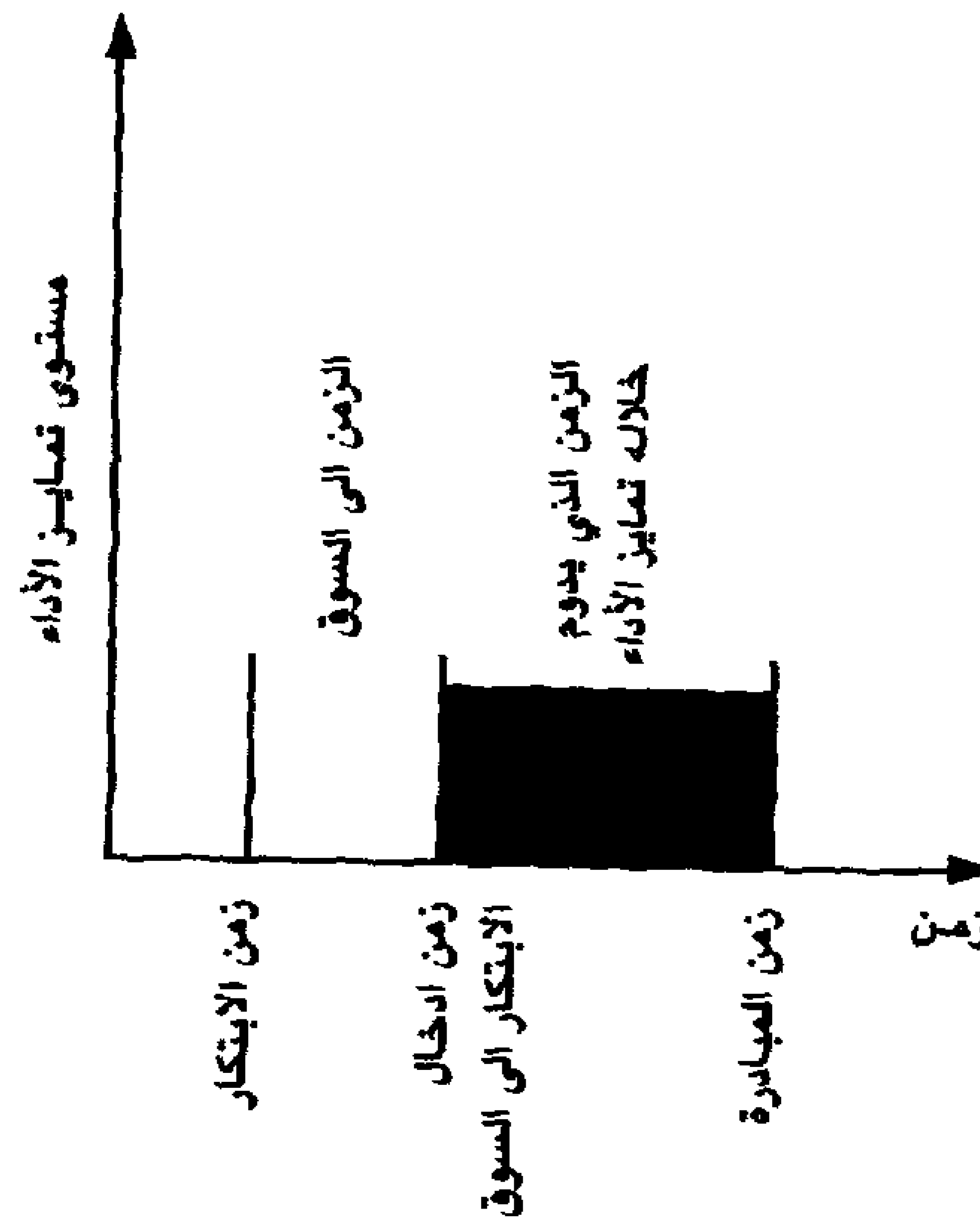
فيما إذا كان لا بدّ من السعي لتحقيق صفات مميَّزة للأداء، لا يعتمد فقط على ميل الزبائن للتعرّف على الفروق بين عروض المنتجات أو الخدمات وتقييمها (ومن ثمّ دفع مكافأة عالية كافية لتعويض تكاليف إيجاد فرق في الأداء)، بل يعتمد، أيضًا، على طول الزمن الذي تستطيع الفروق المميَّزة للأداء أن تدوم في السوق.

تتقرّر ديمومة تَمَيُّز العمل بالعاملين التاليين (انظر شكل 3,3):

1. الوقت المحسوب من ظهور فكرة الابتكار حتى دخول السلعة أو الخدمات إلى السوق موحّدًا بذلك العامل المميّز المعروف بـ «الزمن حتى دخول السوق» وهذا العامل بدوره يتحدّد بما إذا كانت الفكرة الجديدة قد

عولجت بالتوازي من قبل المجالات الوظيفيَّة بالتزامن، أو فيما إذا عولجت بسلسلة من العمليّات، بحيث يقوم كل ميدان وظيفي بتطوير مظاهر فكرة جديدة على التوالي. من الصعب إنجاز المعالجة المتوازية، ولكنَّها تتضمَّن وقتًا أقصر بكثير إلى السوق.

2. الزمن حتى تقليد الابتكار(*) من قبل المنافسين. يمكن تنظيم هذا العامل خارجيًّا عن طريق حماية حقّ الامتياز أو حماية حقّ التأليف والنشر، ولكنه فيما عدا ذلك مثبت طبيعيًّا بإمكانيَّة تقليد الفرق المميَّز الذي يتقرّر بدوره بفرادة مجال المعرفة الذي ينبغي أن يُعرف لفهم الفكرة الإبداعيَّة. وأصعب المبتكرات تقليدًا هي ابتكارات المعالجة المبنيَّة على الثقافة (في مقابل ابتكارات المنتجات) لأنَّ ابتكارات المعالجة يمكن الاحتفاظ بها، فعليًّا، وراء أبواب مغلقة (بعيدًا عن عيون المنافسين المتطفّلة) ولأنَّ المعرفة



الشكل 3-3: ديمومة تمايز الأداء.

(*) time-to-imitation: الزمن الذي ينقضي منذ الابتكار حتى تقليد هذا الابتكار من قبل الآخرين.

الثقافيَّة التي تعدّ من خصوصيّات العمل (في مقابل كونها مبنيَّة في مجالات المعرفة المهنيَّة أو التقنيَّة التي يشترك فيها الآخرون عبر حدود العمل).

الأداء يجيب على السؤال: ما أهمِّيَّة النوعيَّة (المعرَّفة بصورة أوسع هنا بأنها «أداء»)؟

السعر

هل يمكن استخدام السعر استخدامًا نافعًا لتمييز عروض منتجات عمل ما أو خدماته من عروض المنافسين؟ تعتمد الإجابة على هذا السؤال على ما إذا كان العمل مستفيدًا من فروق الكلفة الناشئة عن اقتصاديّات أو عن اقتصاديّات مستقلّة عن الحجم. أمّا الاقتصاديّات الأخيرة فتتضمّن:

- التعلّم أو مؤثّرات منحنى الخبرة.
- مواد خام أقلّ كلفة.
- تقنيّات معالجة مناسبة.
- كلفة أيدٍ عاملة أقلّ (الكلفة وليست الأجور).
- كلفة رأس مال أقلّ.
- كلفة أقل للوصول إلى أقنية التوزيع والتسويق.

السعر يجيب على السؤال: ما هو السعر الذي ينبغي أن نطلبه؟

المجاورة

هل المجاورة الأقرب إلى الزبائن ـ زمنيًا ومكانيًا ـ يمكن أن تكون سمة مميِّزة لعروض سلع العمل وخدماته؟ يعتمد ذلك على نسبة كلفة معاملات الزبائن إلى تكاليف البيع الكلِّيَّة، كما يعتمد على تكاليف تحقيق اقتراب أكبر من الزبائن.

المجاورة تجيب على السؤال: ما أهمِّيَّة التيسير/ الملاءمة؟

التبصّرات

هل يمكن لصورة[6] المنتج/ المنتجات أو الخدمة/ الخدمات أن تشكّل سمة مميِّزة لأغراض تنافسيَّة؟ سوف يعتمد هذا على المدى الذي يتميّز به المنتجات أو الخدمات على الأبعاد الأخرى، وعلى استخداماتها الرمزيَّة الفعليَّة (أو المحتملة) ـ إضافة إلى مدى قيامها بوظيفة نفعيَّة، إذ إنَّ معظم المنتجات الاستهلاكيَّة تشير إلينا وإلى غيرنا مهما كنّا. فالعمل يستطيع الإفادة من هذه الحقيقة لتحقيق مزيد من التمايز عن عروض المنافسين الآخرين.

التبصّرات تجيب على السؤال: ما أهمِّيَّة الصورة؟

الخدمة الشخصيَّة

هل يمكن للخدمة الشخصيَّة[7] أن تزيد سمات مميِّزة أخرى؟ سوف يعتمد ذلك على تعقيدات البيع وكلفة المستهلكين الزمنيَّة، وحساسيَّتهم تجاه السعر (التي بدورها تعتمد على أموال من هي التي ينفقها المستهلكون؛ وإذا ما كانوا ينفقون أموالهم، فإنَّ ذلك سوف يعتمد على ثروتهم).

الخدمة الشخصيَّة تجيب على السؤال: ما أهمِّيَّة خدمة الزبائن؟

التصميم: ما هو التصميم الذي سوف يتيح لنا أن نُميِّز أنفسَنا ضمن موقعنا المختار؟

بعد تحديد ميدان التنافس أو مجاله، مع افتراض قدراتنا الماليَّة، وخير طريقة لتمييز أنفسنا من منافسينا ضمن المجال المختار، فإنَّ الخطوة التالية في النموذج هي تحديد أيّ تشكيل مؤسَّساتي يتيح لنا بصورة أفضل تحقيق التمايزات التي حُدِّدت سابقًا كأفضل صفات مميّزة ضمن المجال الذي حدّد سابقًا. من الواضح أنَّ المجال المحدّد بوصفه مثاليًا سوف يختلف اعتمادًا على القدرات التي بدأ بها التحليل. وبالمثل، سوف تعتمد صورة التمايز الخاصَّة على المجال المختار.

يمكن تقسيم التصميم إلى مراتب متمايزة خمسة، هي:

التنسيق

في مؤسّسات العمل التقليديّة، كانت دواعي التنسيق تابعة لدواعي التحكّم. إذ كان التحكّم يؤدّي بالضرورة إلى إيجاد هرم إشراف للتأكّد من أنّ تصرّفات التابعين تنسجم مع عقود التوظيف العائدة إليهم (سواء كانت مُتضمّنة أم صريحة). وبمرور الزمن اكتشفت الأعمال أنّ تشكيلات المراقبة الهرميّة تكون أكثر فعاليّة إذا ما كان التابعون المتابعون لمهام مماثلة ينضوون تحت رئاسة مراقب واحد. أخذت هذه المقاربة الوظيفيّة للبناء تنزع، على أيّة حال، إلى فصل أولئك الذين كانت مهامهم معتمد بعضها على بعض، وبالتالي بأمس الحاجة إلى التنسيق.

لقد تمّ التغلّب على الإشكاليّة المحتملة التي أوجدها مثل هذا الفصل بفضل تطوير أساليب التشغيل القياسي SOP_5. أمّا وأنّ النموذج الوظيفي، هذا يجري تفتيته عبر عمليّة إعادة الهندسة التي تعكس الامتيازات التقليديّة للمراقبة والتحكّم على التنسيق بفضل إعادة تنظيم العمل حول سلاسل توافق المعالجات، وبالتالي يتمتّع التنسيق بامتياز على التحكّم. إنّ تُعد عمليّة إعادة الهندسة عتبة إلى التنافس المعرفي.

وبما أنّ التنافس المعرفي يعتمد على ابتكار معرفة جديدة، قيّمةٍ، بدلاً من اعتماده على تطبيق معرفة موجودة تطبيقًا فعّالاً، فإنّه يتّسم بتغيّر سريع جدًا بحيث لا يسمح بتنمية فعّالة لأسلوب التشغيل القياسي SOP وتعزيزه. وبدلاً من ذلك فإنّ التنسيق سوف يتحقّق لدى المنافس المعرفي بفضل «سوقنة» المؤسّسة. إذ يغدو كلّ مشارك «عارضًا داخليًّا» ـ عارضًا للزبائن الداخليين والخارجيين. وسوف تربط مكافآت العارضين بإرضاء زبائنهم.

وينبغي للعارضين الداخليين الأكفّاء أن يمتلكوا المهارات التالية:

- كفاءة مفرطة قيّمة ضمن السوق الداخليّة التي تشكّل المؤسّسة «المسوقنة».
- المقدرة على وصف كفاءاتهم الفريدة بصورة فعّالة ودقيقة (طالما أنّ للأسواق الداخليّة أنظمة اتّصالات و«ذواكر» فعّالة).
- المقدرة على تفريق كفاءاتهم عن كفاءات البدائل من مقدّمي الخدمات، الأمر الذي يتطلّب معرفة حاليّة بجميع كفاءاتهم المتطوّرة جيّدًا والمتوافرة في السوق المحلّيّة (طالما أنّ كلّ «عارض داخلي» هو زبون أيضًا، ولمثل هذه المعرفة فائدة مزدوجة).

إنَّ آليّة السوق وحدها لا تكفي لتأمين أكفأ التنسيق بين المشاركين في عمل ما؛ إذ سيظهر حتمًا شكل من أشكال الطبقة الهرميّة، ولن تكون هذه الطبقة الهرميّة، إداريّة بالتحديد، على أيّة حال. فالإدارة معلم مؤسّساتي فريد لأعمال مركّزة على الموجودات، وهي بالتالي غير مناسبة في التنافس المركز على المعرفة. ربّما يُبنى الوضع ضمن المتنافسين المعرفيين على مقدرتين: المقدرة على التعليم، والمقدرة على الحكم أو التحكيم.

بما أنَّ المنافس المعرفي ينافس بابتكار معرفة جديدة قيّمة فريدة، وبما أنَّ عمليّة إبداع معرفة جديدة تسمّى «تعلم»، فإنَّ من المعقول أن يحتوي المنافس المعرفي على معلمين ـ ليسوا ناقلين للمعرفة المعلومة، بل قادرين على أن يبيّنوا للآخرين كيف يتابعون المعرفة الجديدة بفعاليّة. ويمكن أنَّ المسار النموذجي في المنافس المعرفي على النحو التّالي:

تعلم كيف تتعلّم ← تعلّم ← تعلّم كيف تعلم ← علم ← علم كيف تتعلم ← علم كيف تعلّم.

ووفق مسار الحياة هذا فإنَّ معظم أعضاء العمل الكبار سيكونون أولئك هم الذين يعلمون كيف يعلمون، الأمر الذي يعني في هذا السياق أولئك الذين يخلقون قادة جددًا.

يقال إنَّ العارضين الدَّاخليين، خلافًا لمتعهِّدي العمل، لا يدفع لهم عملة قابلة للتداول بسهولة، بل يدفع لهم سندات (أو شهادات) أسهم. وهذا سوف يزيد من الاعتماد المتبادل بين العارضين الداخليين فيما وراء المستوى النموذجي للسوق التقليديَّة (وهي النقطة التي من أجلها كان إصدار السندات بدلاً من العُملة). إن هذا المستوى الرّفيع من التواقف (الاعتماد المتبادل) سوف يستلزم أن يفصل الحكّام أو المحكمين النزاعات التي سوف تنشأ حتمًا بين المشاركين.

والخلاصة، سوف يهدم المنافس المعرفي البنية الهرميَّة ويتخلّى عن إجراءات التشغيل القياسيَّة، وسوف «يسوقن» داخل المؤسَّسة ويعيّن معلّمين وحكّامًا لضمان أنَّ السوق تعمل بكفاءة. إنَّ الطبيعة العالميَّة للمنافس المعرفي تجعل هذا النهج متحدِّيًا جدًّا مع الحاجة إلى إرسال المعرفة عبر الحدود الجغرافيَّة والثقافيَّة.

التنسيق يجيب على السّؤال: كيف ننسق جميع المشاركين في عمليَّة ابتكار القيمة؟

التعاون

واجهت نماذج التنسيق التي تشكَّلت بوساطة مشكلتين في الماضي، هما:

1 . لا يمكن ابتكار أسعار تحويل متعادلة بصورة فعَّالة بسبب غياب علامات الإسناد المستقلّة التي تقدّمها المبيعات الخارجيَّة.

2 . اكتسب العارضون الداخليّون، ميزات معلوماتيَّة على المصادر البديلة لخدماتهم التي كانت تزوّدهم بميزة تفاوضيَّة في جولات إبرام العقود التالية، جاعلين بذلك وساطة السوق غير فعَّالة.

لقد عرضت هاتان المشكلتان التعاون إلى الخطر لدرجة أنَّ كثيرًا من

التبادلات التي جرت بوساطة السّوق قد جرى تجاوزها بتبادلات جرت بوساطة عقد التوظيف ـ فاستعيض عن الأسواق بمؤسَّسات العمل.

هنالك، على أيّة حال، بديل ثالث يختلف عن مركز وساطة السّوق، المركز المتكرّر أو عقود المطالب الطارئة، وعن عقود التوظيف التقليديَّة التي تفسح المجال «لسوقنة» المنافس المعرفي. هذه الصيغة التعاقديَّة الثالثة تتميَّز من سواها بإصدار سند الأسهم (الذي ترتبط قيمته بالقيمة الكلّيَّة للعمل أو بأداء العمل) بدلاً من الدفع النقدي. الغاية من إصدار سند الأسهم بدلاً من العملة هي أنَّ التصرّفات غير التعاونيَّة، كالإفادة من مزايا المتحرّك الأوّل في مفاوضات العقود التالية، تغدو مدمّرة ذاتها لأنَّها تقوّض قيمة سند الأسهم الذي يدفع للمشاركين غير المتعاونين.

بقيت مشكلة تتعلّق بوسيلة تحقيق التعاون هذه، وهي أنّه بازدياد حجم المؤسَّسة يظلّ احتمال نشوء مشكلة «المتجاوزين» قائمًا ـ إذ يفهم المشاركون أنَّ أداء المؤسَّسة لن يتأثّر كثيرًا بسلوكهم اللاّتعاوني الخاصّ. والحلّ الواضح لهذه المشكلة هو تقليص حجم المؤسَّسة. بيد أنَّ هذا الحل الواضح معقّد، على أيّة حال، بفضل اقتصاديّات التنافس المعرفي الفريدة التي تضطرّ المنافس الناجح أن يستهلك تكاليف تنمية المعرفة المتقدّمة عبر أوسع قاعدة عائدات ممكنة. فالحلّ يكمن في التفكيك العدواني لجميع الأنشطة التي يمكن استثناؤها من سيطرة العمل المباشرة (يمكن استخلاص شروط الاستثناء من فقرة «المدى»)، أو في تحديد الموارد الخارجيَّة.

وكما أنَّ اقتصاد الكتلة الشيوعيَّة المخطَّط مركزيًّا قد استسلم لاقتصاديّات السوق، كذلك البيروقراطيّات المتّحدة المخطَّطة مركزيًّا قد أخذت تؤول إلى الزوال بفضل تنسيق آليّات شبيهة بالأسواق أصبحت ممكنة بفضل وسائل جديدة لتحقيق التعاون (قياس القيمة المضافة من قبل كل مشارك، وبفضل الدفع للمشاركين، جزئيًّا على الأقلّ، بسندات الأسهم).

التعاون يجيب على السؤال: كيف نجعل جميع المشاركين في عمليَّة ابتكار القيمة، يتعاونون؟

الثقافة

التنسيق والتعاون كلاهما يعتمدان على التواصل، بيدَّ أنَّ التواصل يكون غير فعَّال إن لم يسهم المشاركون في «نظام المعنى» بحيث يُماثل كلُّ سلوك يتَّخذه كل مشارك استجابةً للمناقشات مع الآخرين توقّعات كلّ المشاركين في المناقشة ـ وبدون مثل هذا الفهم المشترك فإنَّ التنسيق والتعاون كليهما يصبحان مستحيلين. وعندما تكون التفاهمات مشتركة على نطاق واسع، فإنَّنا نتحدّث عندئذ عن ثقافة قويَّة. وبما أنَّ المعرفة تغدو دائمًا جزءًا من الثقافة، فإنَّ ثقافة المؤسَّسة تصبح في ظل التنافس المعرفي قاعدة ميزتها التنافسيَّة. ويمكن لهذه الثقافة الموحّدة، من حيث المبدأ على الأقلّ، أنَّ تمريرها عبر ثقافات عرقيَّة وقوميَّة، ويمكن، بالتالي، توسيع نطاقها وتحقيقها في شركة متعدّدة الجنسيَّات.

يرى أحد منظري مؤسَّسة معهد ماساشوسيتس للتكنولوجيا MIT إدچار شين Edgar Schein، اعتمادًا على عمل أنجزه عالما الأجناس البشريَّة أف. آر كلكهون F. R. Kluckhonn وأف. آل. ستودبك F. L. Stoedbeck، أنَّه ما من ثقافة إلاَّ وقد أسّست على مجموعة افتراضات مشتركة تتعلّق بما يَعُدُّه معظمنا قضايا فلسفيَّة ـ علاقة مجموعة أو مؤسَّسة مع بيئتها (بيئاتها)، وطبيعة النشاط البشري، وطبيعة الواقع والحقيقة، وطبيعة الزمن، وطبيعة الطبيعة البشريَّة، وطبيعة العلاقات البشريَّة، وتجانس المجموعة وتناسقها مقابل تغايرها وتنوّعها[8].

ويمكن دراسة هذه العوامل وعدد آخر سواها ضمن القائمة التالية:

- هم/نحن: ما هي معايير العضويَّة، بفضل أيَّة معايير نتمايز «نحن» من «هم»؟ ما هي درجة نفوذيَّة حدود المؤسَّسة ـ ما درجة سهولة صيرورتها

«نحن» ومن ثم عودتها لتكون «هم»؟ ما العلاقة بين «هم» و«نحن» ـ هل نسيطر «عليهم» أم «هم» يسيطرون «علينا»؟ أم هل نحن متواقفون بعضنا على بعض؟ هل نحن ملتصقون بما هو مفروض أنّه «هم» أم نستطيع توقّع «هم» مختلف؟ هل «هم» متغاير أم متماثل، سلس، أم وَعِر؟

- الألقاب والمراتب: ما درجة الفرق بين أعلى مستوى وأدنى مستوى في المؤسَّسة؛ ما درجة ارتفاع الهرم السلطوي؟ هل لدينا مستويات عديدة من حالات الخريجين الممتازين ضمن الهرم السلطويّ، أم مستويات قليلة، أم ليس لدينا أيّ مستوى؟ ما درجة وضوح الحدود الفاصلة بين المستويات الموجودة؟ ما معايير الهجرة فيما بين المستويات؟ هل المرتبة منسوبة أم تمّ بلوغها؟ هل التعبئة عالية أم أنّها مستحيلة تقريبًا؟

- هل الحقيقة نسبيَّة أم مطلقة؟ هل ننتسب إلى نموذج تناسقي أم إلى نموذج تطابقي؟ كيف تكتشف الحقيقة: هل الحقيقة هي ما يقول أقوى أعضاء الثقافة أنّها الحقيقة ـ «القوَّة تصنع الحقّ»؟ أم هل الحقيقة هي ما يقول الخبراء إنَّها الحقيقة؟ أم هي ما نتفّق جميعًا على أنّه حقيقة؟ هل هي نتيجة التجربة؟ أم هي نتيجة استنتاج منطقي؛ أو، أخيرًا، هل تنجم الحقيقة عن «قوَّة أفضل مناقشة»؟

- الغائيَّة: هل هناك سبب لوجودنا؟ فإذا كان هناك سبب، فما هو؟ هل نوافق جميعًا على هذا السّبب؛ وما درجة الإجماع؟ ما درجة إلزاميَّة السّبب؟

- الزمن: متى يكون التركيز على الجزء مناسبًا؟ متى نوجه مستقبلنا؟ متى نرسي أنفسنا في الحاضر؟ هل الزمن خطِّيًا، أم منحيًا، أم دائريًّا؟ هل الزمن مستمرّ أم متقطّع؟ هل نقسم الزمن؟ وإن كنّا نفعل، ما درجة دقَّة ذلك التقسيم؟ ما هو «أفق» زمننا؛ وما الذي نعرِّفه بأنّه مديد وقصير؟

إنَّ الإسهام الذي يقدِّمه تأكيد شين Shein بأنَّ جميع الثقافات تكوِّن

افتراضًا واضحة أو متضمِّنة على مدى كلّ من الأبعاد التي وصفت قبل قليل، هو أنَّ تأكيد شين هذا يسوّغ الادّعاء الذي يطرحه كثيرون بأنَّ الثقافة عطاليَّة (جامدة) بصورة كبيرة. وبما أنَّ العديد من القضايا التي طرحت يمكن أن يصفها معظمنا بأنَّها قضايا فلسفيَّة، وبما أنَّ معظمنا ليسوا فلاسفة ممارسين، فإنَّه ما أن يتمّ تبنّي مجموعة من الافتراضات حتى يغدو من الصّعب تغييرها ذلك إمّا لأنّنا غافلون عن الخيارات التي قمنا بها أو لشعورنا بالافتقار إلى المقدرة على التغيير. إنَّ الطبيعة الفلسفيَّة للافتراضات الأساسيَّة التي تشكّل جزءًا من أيَّة ثقافة هي التي تجعل الثقافة عطاليَّة هكذا؛ وهي سمة من سمات الثقافة سيجري التعرّض إلى مضامينها بالتفصيل تحت عنوان «مثبطات».

نعلم من علماء الأجناس البشريَّة أنَّ التشاكل الرّخو بين القدرات والثقافة بحيث تعتمد عناصر ثقافيَّة عديدة على القدرة المميِّزة أو الفريدة التي يطوّرها العمل، والعكس بالعكس. وهناك، على أيَّة حال، افتراضات ثقافيَّة أخرى يمكن أن تصبح شائعة عند جميع المنافسين المعرفيين لأنّها تيسّر ابتكار معرفة جديدة ولأنّها منسجمة مع قيم المجتمعات الأكبر التي أُقلم مبدئيًا بفضلها المشاركون في المنافسة المعرفيَّة.

الثقافة تجيب على السؤال: ما الذي يحتاجه جميع المشاركين في عمليَّة ابتكار القيمة كي «يعرفوا» التواصل فيما بينهم بكفاءة؟

الزملاء

لتجديد المناقشة حتى الآن نقول: إنَّ غاية الاستراتيجيَّة هي رفع قدرات العمل المتراكمة؛ والقدرات تُبنى على إتقان مجالات المعرفة المحدَّدة، المتمايزة والشاملة: ومجالات المعرفة ينبغي تعزيزها بمجموعة أو شبكة من المعتقدات المشتركة ـ أي بالثقافة؛ ولكي نحقّق قيمة من مجموعة القدرات لا بدّ من تحقيق تقارب بين أعمال المشاركين الأفراد؛ ولا بد من تحقيق آمال العمل وتطلّعاته. هذه هي إشكالات التنسيق والتعاون، وكلاهما يعتمد على

شبكة قويَّة من المعاني المشتركة ـ أي على ثقافة قويَّة. ولكي يحقّق المشاركون ثقافة قويَّة لا بدّ وأن ينخرطوا في الثقافة، أي ينبغي أن يتحوّلوا من مشاركين إلى زملاء.

ولإيجاد زملاء، لا بدّ من اتباع الخطوات التالية:

- الاستفسار: تمتلك الأعمال الناجحة ثقافات قويَّة بسبب المنطق الموضّح أعلاه. ولكي يحقّق العمل ثقافة قويَّة، ينبغي أن يكيّف الداخلين الجدد مع الثقافة المجتمعيَّة. التكييف (التأهيل) المجتمعي يمكن أن يكون مكلّفًا ومستهلكًا للوقت. إلاَّ أنَّه يمكن تخفيض هذه التكلفة، على أيَّة حال، باختيار المؤهّلين جزئيًا للثقافة المجتمعيَّة المعيَّنة، أو من السهل تكييفهم معها. ويمكن تحديد مُثل هؤلاء الأفراد من خلال «الاستفسار». على أيَّة حال، يستدعي هذا الأمر سؤالاً هو: لماذا يخضع مقدّم الطلب إلى «الاستفسار» الضروري؟ والجواب هو أنَّ معظم المشاركين المحتملين في عمل ما يفضلون المشاركة في عمل ناجح أكبر من المشاركة في عمل غير ناجح، ويعتمد العمل الناجح على ثقافة ناجحة يمكن تحقيقها جزئيًا عبر عمليَّة الانتقاء. وبالتالي، ينبغي للمشاركين المحتملين أن يفهموا ضرورة إجراء مقابلة متقنة قبل عرض التوظيف.

- تشريب العقيدة، والتعليم، والحثّ: حتى أولئك المنفتحين على ثقافة المؤسَّسة والذين ربّما يكونون قد تمّ تكييفهم جزئيًا معها يحتاجون إلى مزيد من التأهيل ـ أيّ إلى تشريب الثقافة في عقولهم. ومع التأكيد في الانتقاء على التلاؤم بين المشارك المحتمل وثقافة المؤسَّسة، لا بدّ من إجراء صفقة ـ إذ لا يستطيع العمل في وقت واحد، انتقاء المهارات التقنيَّة بالتحديد نفسه الذي كانت تتمتّع به في الماضي. وهذا يتضمّن أنَّه لا بدّ من تعليم المتطوّعين الذين تمّ اختيارهم على أساس المواءمة الثقافيَّة على المهارات التقنيَّة الضروريَّة التي يتطلّبها العمل. فتشريب العقيدة والتعليم

سيؤمنان أن المشارك يمتلك المقدرة على الأداء بالأسلوب المأمول؛ ولكنَّهما لا يضمنان أن يمتلك المشارك حافِزًا على الأداء. وبما أنَّ الأداء هو وظيفة المقدرة والتحفيز المُضَاعِفَة، فإنَّ استثمارًا ضخمًا في تعزيز المقدرة سوف يذهب سدى إذا ما تمَّ تجاهل التحفيز. وتبيّن دراسة التحفيز أنَّ المال «صحَّة» ـ وجوده لا يشكّل سببًا لإرضاء المشارك؛ بيد أنَّ عدم وجوده يشكّل سببًا فعَّالاً لعدم الرّضا. إذ إنَّ المستويات العليا للرّضا، أيّ المستويات التي تضمن مستويات مكتملة من الأداء بدلاً من مجرّد الأداء الروتيني، تعتمد على حوافز أخرى. وهكذا، لتحقيق أداء كامل من المشاركين، لا بدّ من حَثِّهم. ينبغي تزويدهم بأسباب تُثري المعنى الذي يقرنونه بحيواتهم الخاصَّة.

- المعلومات: ما أن يتمّ تأهيل المشاركين وتكييفهم مع الثقافة المجتمعيَّة وتزويدهم بالمهارات التقنيَّة اللاَّزمة، وتحفيزهم على تحويل مقدرتهم إلى أداء، حتى يكونون بحاجة إلى أن يحاطوا علمًا بما هم فاعلون ـ أي لا بدّ من إعلامهم. ويجب أن تكون التغذية الراجحة التي يزوَّد بها المشاركون في وقتها المناسب، بحيث تقترن الأعمال والتغذية الراجعة اقترانًا معرفيًا قويًا ـ وكلّما كان التزويد بالتغذية الراجعة أسرع كان أفضل. كما ينبغي أن تكون التغذية الراجعة واضحة بحيث يتمكّن المشارك من استنتاج تضمينيّات السلوك التالي؛ وأن تركّز على الأبعاد القليلة لأهمّ أداء؛ وأن تنسب إلى التحوّلات التي يشعر المشترك أنّه يتحكّم فيها؛ وإلاّ فهم الموقف على أنّه غير مُنْصِف.

- التفتيش: بعد أن يُمنح المشاركون المقدرة والحافز على الأداء والمعلومات حول كيفيَّة الأداء، لا بدّ وأن يخضعوا للتفتيش من أجل التأكّد من أنّهم يستخدمون المعلومات لتحقيق مزيد من تعزيز الأداء. وينبغي أن يفهم التفتيش على أنّه عادل وغير محابٍ إذا ما كانت الجوائز

المرتبطة بالتفتيش موجّهة لتوليد مستويات أعلى من الأداء، أو على الأقلّ للحفاظ على مستويات الأداء. أمّا إذا فهم المشاركون التفتيش على أنّه جائز، فإنّهم سوف يوجّهون طاقاتهم نحو تنقيح إجراءات التفتيش بدلاً من توجيهها نحو الحصول على نتائج أفضل.

- الانخراط والاحتواء: بما أنَّ المشارك ينمّي الخبرة في العمل فإنَّه من المناسب الإفادة من تلك الخبرة بجعله ينخرط في قرارات تزداد أهمِّيَّة وذات غلال أوسع في مداها المؤسَّساتي وتمتدّ على فترات زمنيَّة أطول. إنَّ الولاية عديدة في مؤسَّسَةٍ ناجحة ينبغي أن تضمَن أن يكون لدى المشارك مقدرة على الإسهام في مثل هذه القرارات، ولكنَّها لا تضمن بالضرورة تحفيز المشاركين ليتَّخذوا قرارات سليمة. إنَّ تحفيز المشاركين لاتِّخاذ قرار ذي تفرّعات واسعة وبعيدة المنال يتطلّب أن تكون الجوائز التي يتلقّاها المشارك واسعة وبعيدة المنال كذلك. والجوائز الوحيدة التي تلبّي مثل هذه المعايير هي خيارات الأسهم المكتسبة. إنَّ امتلاك الأسهم المكتسبة في مشاركين طويلي الأجل ـ احتواء ـ يضمن الانسجام بين قرارات المساهمين والهدف الأوَّلي للعمل في تنمية ثروة حاملي الأسهم إلى أقصى حدّ.

فإنَّ أنجزت كلّ خطوة من هذه الخطوات بنجاح، فإنَّ العمل سوف يؤلّف مجموعة زملاء بدلاً من جمعيَّة مبعثرة من مساهمين أفراد.

«الزملاء» تجيب على السؤال التالي: كيف نستطيع انتقاء المشاركين وأقلمتهم مجتمعيًا بحيث يعرفون الأمور ذاتها؟

البنية الرأسماليّة

البنية الرأسماليَّة المثاليَّة للمنافس المعرفي تحقّق ما يلي:

- تحفيز المشاركين لمتابعة المعرفة الجديدة التي تعزّز التنافسيَّة المديدة ومن ثمّ قيمة العمل بأكمله.

- تشجيع الآخرين من المساهمين في سلسلة (سلاسل) القيمة التي يشارك فيها العمل، على الإسهام بالمعرفة القيِّمة التي اكتسبوها.
- السماح للعمل بالوصول إلى رأس مال خارجي دون أن يتعرّض للخطر المنظور المديد الذي يميِّز بالضرورة التنافس القائم على التعلُّم.
- تحقيق الأرباح التي تضاف حاليًا إلى مصارف الاستثمار والتي تنشأ عن تنقيحات دوريَّة في بنية رأس المال الذي تشكّل استجابة للتغيّرات التي طرأت على أفضليّات السيولة/ أو العائديَّة/ أو المجازفة العائدة للمستثمرين، وعلى المجازفة المتخيَّلة والعائدات المتوقّعة سلفًا للعمل.

إن البنية الرأسماليَّة تلبّي كلاً من الشروط التالية:

- تحويل سندات الأسهم للمشاركين إلى مخزون يوضع في خطط التقاعد وبذلك تربط قيمة سندات الأسهم بقيمة مديدة للعمل إجمالاً.
- تحقيق مستوى من الملكيَّة المشتركة للمخزون مع الأعضاء المهمين الآخرين في سلسلة (سلاسل) القيمة يكون كافيًا لخلق مفهوم المصلحة العامة، وفي الوقت نفسه يكون المستوى منخفضًا بحيث يحول دون إبعاد البدائل من العارضين والزبائن.
- أن يستخلص من المستثمرين المؤسَّساتيين (الذين تحتاج حساباتهم التأمينيَّة لدفعات المستقبل إلى تفادي المستويات الرفيعة من السيولة المطلوبة عندما تكون أسواق المال قد أنشئت) التزامات مديدة بعدم تحويل الأسهم إلى سلع ما لم تفشل تلبية معايير الأفضليَّة المحدَّدة سلفًا، مع تعويض ذلك بعرضٍ للوصول المفتوح إلى صناعة القرار الداخليَّة، وبسبب غياب الضغط من أجل العائدات قصيرة الأجل على الأداء طويل الأجل كثيرًا والمتوسّط الأجل.
- إنَّ مثل هذه البنية الرأسماليَّة يمكن أن تركّز الملكيَّة بصورة كافية بحيث

يغدو التعاون مع المالكين ضروريًا لأيّة عمليّة إعادة بناء الدين، وهي حالة غير موجودة حاليًا، وبذلك يتاح للمستثمرين الخارجيين أن يعيدوا بناء العمل من طرف واحد، وخصوصًا إعادة بناء مصارف الاستثمار، بصورة رئيسة.

البنية الرأسماليّة تجيب السؤال: ما الذي ينبغي أن يكون بنيتنا الرأسماليّة؟

المثبطات: ما هي القوى الداخليّة التي يمكن أن تمنعنا من تحقيق تصحيحنا المثالي؟

بفضل العمل من خلال الاعتبارات الخمسة عشر التي وصفت حتى الآن، يستطيع كل من أَلِفَ النموذج أن يقرّر الاستراتيجيّة والتصميم المثاليين للمكان البيئي الملائم الذي يشغله عملهم. وهذا ليس سوى نصف تحدّي تشكيل الاستراتيجيّة. تتنافس الأعمال في عالم الواقع، وليس في فضاء تنافسي مثالي مماثل للذي وصفت معالمه العامّة فيما سبق. ولدى الاعتراف بهذه الحقيقة، فإنّ الاهتمامين اللّذين سيليان ذلك يتوجّهان إلى نزعة العمل الفعليّة للتغيير، وإلى الخيارات الاستراتيجيّة المتوافرة لديه، مع افتراض تشكّل العمل بصورة مثاليّة، ومعرفة موقعه الحالي، بالإضافة إلى مواقع منافسيه ذوي العلاقة.

غالبًا ما تفشل الأعمال في التقارب باتّجاه الاستراتيجيّة المثاليّة للمكان التنافسي الملائم الذي تشغله. ويعزى، عادة، مثل هذا الفشل لتحقيق تقارب استراتيجي إلى عوامل داخليّة وخارجيّة عن المؤسّسة. وعندما يتمّ اختيار الهدف المناسب استراتيجيًا للمكان التنافسي الملائم الذي تشغله الأعمال فإنّ الخطوات التالية تكون تحليل العوامل الداخليّة والخارجيّة، التي غالبًا ما تشوّش مبادرات التغيير الاستراتيجيّة والتغلّب عليها.

تدرس الخطوة الرابعة ـ المثبطات ـ العوامل الداخليّة التي تتضمّن العناصر التالية:

الجهل

إنَّ الظروف الخارجيَّة التي تبنى عليها الاستراتيجيّات، تتغيّر، وحتى عندما لا تتغيّر، تكون غامضة على الأغلب. ويمكن أن تستغلّ مجموعات مصالح مختلفة هذا الغموض لتسويغ مسارات بديلة من العمل وتشريعها (بما في ذلك، على الأخصّ، المحافظة على الأمر الواقع).

التغلُّب على جهل الوقائع الاستراتيجيَّة التي تحكم الخيارات الاستراتيجيَّة المفتوحة للعمل ينسف المعارضة الداخليَّة ويسرّع التقارب باتجاه أكثر الاتجاهات الاستراتيجيَّة الملائمة. ويجري تجنّب الجهل عندما يكون صانعوا القرار المهيمن جميعًا قادرين على أن يقرّروا بأنفسهم، أو يُقَدِّروا، على الأقلّ، إذا ما أحيطوا علمًا من قبل الآخرين، أفضل اتّجاه استراتيجي للعمل، والتطوّرات البيئيَّة المستقبليَّة، كذلك. ولتحقيق ذلك، يحتاج المشاركون إلى نموذج شامل من صناعة القرارات الاستراتيجيَّة، كالنموذج الذي جُرِّب ها هنا.

العطالة

تنتج الاستراتيجيَّة المطبقة قدرات، والقدرات تعطي للثقافة شكلها، والثقافات تتقارب بمرور الزمن لتندمج في مبادىء متناسقة مبدئيًا. وبما أنَّ هذه المبادىء متشابكة منطقيًا، ولأنَّها تجدّد ما يُدْرَك وكيف يُفَسَّر، ولأنَّها ليست قابلة للتساؤل فحسب، بل لا يرقى إليها الشكّ، ولأنَّها نجحت في الماضي، فهي تقاوم التغيير. إنَّ تغيير المبادىء يشكّل، جدليًا، أقسى تحدٍّ يواجهه قادة التغيير. فالتعامل مع تغيير المبادىء، يعدّ إذن، مصدرًا جوهريًا للميزة التنافسيَّة. إذ إنَّ العمل الذي يعاني من العطالة الثقافيَّة يغدو مكشوفًا لمنافسيه، الذين، باستخدامهم نوعًا من الأيكيدو Aikido الثقافيَّة، يستطيعون قلب العطالة الثقافيَّة لمنافسهم ضدّه وبالتالي يكسبون ميزة عليه في السوق وعلى حسابه.

ولكي يتلافى المشاركون في العمل أن يكونوا ضحايا الأيكيدو الثقافيَّة

عليهم أن يصبحوا ساخرين بالمعنى الذي استخدمه الفيلسوف ريتشارد رورتي Richard Rorty ـ أي عليهم أن يقفوا إلى جانب افتراضاتهم الأساسيَّة، وفي الوقت نفسه، يواصلون سرًّا تقصّي معتقداتهم وتعديلها. ولا يستطيع العمل تلافي العطالة الثقافيَّة إلاّ من خلال التقصّي المتواصل والرغبة في التخلّي عن المعتقدات التي لم تعد ملائمة (بالمعنى الأخلاقي والجمالي، وبالمعنى التقني كذلك).

المصالح

الطريق ما بين أحجية العطالة وحساب المصالح طويلة. إذ ما زال اختلاف المصالح ضمن العمل قادرًا على سد الطريق أمام التغيير تمامًا كالعطالة. فالتغيّرات التي تكون جيّدة بالنّسبة لعمل قد لا تكون كذلك بالنّسبة لبقيَّة الأعضاء. وغالبًا ما يكون المديرون الكبار هم أكثر الأعضاء مقاومة للتغيير، لأنّهم:

- أكبر الخاسرين.
- ويمتلكون أكبر استثمار عاطفي في مسارات العمل الماضية.
- ويتمتَّعون بأكبر نجاح في ظلّ النظام القديم.
- ويستطيعون حشد معظم المصادر لمحاربة التغيير.

ممكن التغلّب على صراع المصالح، ولكن قبل معالجة هذه المصالح، لا بدّ من التعرُّف عليها.

إنَّ التصميم المثالي الذي وصفت معالمه في المقطع السابق يخفّف من حدَّة التهديد الناجم عن المصالح المختلفة بطرق متنوِّعة.

- أولئك الذين ينجون ويظلّون شركاء في منافس معرفي يكونون قد أُعدّوا سلفًا للتعلّم، وبالتالي، يصبحون بالتعريف أقلّ احتمالاً للالتزام بمواقع ومظاهر ثابتة.

- وبفضل سوقنة المؤسَّسة يجري تلافي التركيز الساكن للقوَّة. وبدلاً من ذلك تنتقل القوَّة باضطراد نحو أكثر العارضين الداخليين فاعليَّة ـ أولئك الأقدر على إرضاء الزبائن الداخليين والخارجيين المهتمين. كما أنَّ السوقنة تلغي احتمال تطابق الأفراد مع الاختصاصات الوظيفيَّة الضيِّقة أو مع أيَّة أقسام فرعيَّة ضمن المؤسَّسة.
- وبفضل تحويل سندات الأسهم إلى مخزون يوضع ضمن خطط التقاعد للمشاركين، تندمج المصالح المديدة (طويلة الأجل) للمؤسَّسة كلّها بمصالح المشاركين الشخصيَّة، الأمر الذي تُسفر عن تحسين النزعة لمتابعة المصالح الذاتيَّة على حساب مصالح العمل المديدة بوجه الإجمال.

المصادر غير الكافية

تتوجَّه العطالة إلى صعوبة التقاط صيغة القدرات الماضية. إنَّها تحتاج إلى طاقة ضخمة لالتقاط العمل المنظّم، وطاقة مماثلة للمبادرة بالعمل. وتطوير قدرات جديدة يتطلّب غالبًا استثمارات رأسماليَّة ضخمة، ولكن الأهمّ من ذلك هو استثمار زمن المديرين الكبار وطاقتهم.

يخاطب التصميم المثالي الوارد في المقطع السابق مشكلة المصادر غير الكافية بطريقتين:

1. تيسير الانخراط النشط للمستثمرين المؤسَّساتيين من أصحاب رؤوس الأموال الكبيرة، الأمر الذي يؤمن الوصول إلى كمِّيَّات كبيرة من رؤوس الأموال.
2. تعزّز الاستقلال الذاتي للمشاركين جميعًا، وبذلك يتحرّر القادة الناشئون من أجل تركيز انتباههم على تطبيق المبادرات الجديدة، بدلاً من الاستمرار في التركيز على التسيير اليومي للعمليّات القائمة.

التوقيت غير المناسب

قال أستاذ في المال مشهور ذات مرَّة أنَّه لا توجد قرارات سيِّئة، بل توقيت سيّء. ربّما يكون هذا القول مبالغًا فيه، ومع ذلك يظلّ التوقيت السيِّء أكبر منذر بالفشل الاستراتيجي. الجهل والغموض يقودان إلى غريزة القطيع ـ منافسون يقومون جميعًا بالتحرّكات الاستراتيجيَّة ذاتها في الوقت ذاته ـ وهذا مناقض لمواصلة تحقيق التمايز الذي، كما نوقش في فصل سابق، يُعَدُّ جوهريًا لأيّ مبارزة تعتمد نتائجها، كالعمل تمامًا، على قرارات الحكّام الخارجيين.

يراد لهذا النموذج أن يمنح صانعي القرارات الاستراتيجيَّة الثقة التي يريدونها من أجل يناوروا كما يناور منافسوهم. وتعدّ أوقات الازدهار أسوأ الأوقات لتطبيق أيَّة استراتيجيَّة للأسباب التالية:

- يكون المديرون والعمّال، على حدّ سواء، مشغولين جدًّا.
- وتكون أسواق العمالة مقيَّدة.
- وتكون الأصول (الموجودات) فائقة السعر.

لذلك تطبّق الاستراتيجيَّة أثناء أزمة اقتصاديَّة، عندما:

- تكون الأصول رخيصة.
- يُسَرّح المنافسون القوى البشريَّة الجيِّدة.
- يستطيع المشاركون أن يجدوا وقتًا للاسترخاء، وإعادة الشَّحذ، وإعادة التدريب، وإعادة التعلُّم، والإصلاح، وإعادة البناء، والتأمّل، وإعادة تقييم وضعهم ـ وبعبارة أخرى، عندما يكون لديهم الوقت لعمل استراتيجيَّة.

بفضل دراسة جميع هذه المثبطات بدءًا من المثبطات العاطفيَّة حتى المثبطات الماليَّة، يستطيع المشاركون استجماع شجاعتهم المطلوبة لمتابعة

النّوع عنها هنا كقاعدة بالتناقضيَّة الاستراتيجيَّة التي تمّ الدفاع عنها هنا كقاعدة للتمايز الدائم.

الاتجاه: أيّة قوى خارجيَّة تستطيع منعنا من تحقيق تصحيحنا المثالي؟

ليست العوامل الداخلية هي العقبة الوحيدة أمام الالتقاء حول استراتيجيَّة مثاليَّة؛ فالمنافسون كذلك يمارسون نفوذًا كبيرًا على الاتجاه الاستراتيجي الذي يستطيع العمل متابعته. وبالتالي، يعتمد الاتجاه مبدئيًّا على الموقع الاستراتيجي للعمل نسبة إلى منافسيه ـ وهو عامل خارجي.

وما أن يتبيَّن الشكل المؤسَّساتي المثالي، حتى يصبح العمل، ضمن حقل تنافسي معيَّن، قادرًا على رؤية كيف يضاهي، قبل أن يحدّد أفضل اتجاه استراتيجي. وتتضمَّن الخيارات ما يلي:

السعي إلى المثالي

إنَّ الخيار الاستراتيجي المفضّل للعمل يهدف عادة وبصورة مباشرة إلى استراتيجيَّة مثاليَّة حسبما تحدّدها الخطوات السابقة. وينبغي لاختيار الاتجاه الاستراتيجي أن يلطّف من شدّة الرّغبة في الوصول إلى الغاية المنشودة مع احتمال بلوغها. وهناك عوامل متنوّعة سوف تحدّد هذا الاحتمال، يأتي في طليعتها مواقع كل منافس ومساراته الاستراتيجيَّة المنحنية ذات العلاقة بالمثل الأعلى الذي تمّ تحديده. وإذا ما كان المنافسون أقرب حاليًّا إلى المثالي أو يقتربون منه بصورة أسرع، فإنَّ جاذبيَّة ذلك المثالي ربّما تنهار بسبب خوض المنافسين المتقاربين معركة من أجل الموقع ذاته.

التقريبيَّة

لكل منافس مصلحة في منع الآخرين من الوصول إلى الموقع الاستراتيجي المثالي. وهكذا، ربّما لا يتمكّن بعض المنافسين من تجميع كل

قدراتهم اللازّمة لتحقيق مثلهم الأعلى. وفي هذه الحالة ربّما يختار العمل أن يعدّ نفسه لموقع قريب من المثالي. أمّا كيف يكون هذا الاختيار مرضيًا فيعتمد على مدى سخاء الصناعة(9).

وبفضل كون التصميم الذي عرض سابقًا أكثر مرونة في الحركة، فإنّه يتيح للعمل إعداد نفسه لموقع قريب من المثالي في الوقت الذي يبحث فيه عن طرق للاقتراب بصورة أوثق من المثالي المطلق، أو لتوطيد موقع جديد عبر عمليّة تغيير.

التغيير

إذا لم يستطع العمل الانتقال إلى الموقع الاستراتيجي المثالي، فإنّه ربّما كان بالإمكان نقل المثالي إلى موقع أقرب من العمل. وتعدّ هذه الخطوة خيارًا استراتيجيًا قويًا لأنّها تحسّن موقع العمل التنافسي وتنسف مواقع المنافسين في آن واحد. ويكمن الخطر هنا في أن تغيير المثالي ربّما يؤدّي إلى أن العمل يشوّش جاذبيّة الصناعة بأكملها، وبالتالي يستبدل بالمكسب قصير الأجل في الميزة التنافسيّة تقليصًا مديدًا في الأداء. حتى وإن تطلّب ذلك نسف جاذبيّة الصناعة، فإن هذه الاستراتيجيّة تظلّ معقولة فيما يتعلّق بالعمل الفردي طالما أنّه يفهم أنّه يحقّق ربحًا على حساب الصناعة. وهذه المعرفة حرجة لأنّه بدونها، ربّما يستنزف العمل أرباحه الماضية بسبب بقائه في ذلك الميدان من العمل فترة طويلة.

التحالف

إنّ التنافس المركّز في المعرفة والعولمة التي يولّدها تزيد من الشدّة التنافسيّة بفضل زيادة عدد المنافسين في كلّ سوق محلّيّة. أمّا البطانة الفضّيّة لهذا التطوّر فهي الانتقاء الموسّع لشركاء تحالف استراتيجي محتملين يُعثَر عليهم. وإذا لم يكن بالإمكان أن يحقّق هدفه المثالي وحده، فإنّه من الممكن

أن يفعل ذلك باستخدام تحالفات استراتيجيَّة، ولكن من الضروري معرفة متى، وكيف، وأيّ نوع من التحالفات الاستراتيجيَّة تُستخدم.

يُيَسِّر التصميم المثالي الموصوف أعلاه التحالفات بالطرق التالية:

- يشجِّع التصميم التعريف الذاتي للعمل على قاعدة القدرات بدلاً من قاعدة الموجودات. واستخدام لغة القدرات يُيَسِّر انتقاء الشركاء الذي يعتمد على الحاجة إلى قدرات مكمِّلة. وتتضّمن القدرات التكميليَّة، على حال، ثقافات غير متطابقة.
- يحسِّن التصميم المثالي الإشكالات التي ربّما يسبّبها عدم التطابق الثقافي، لأنَّ ثقافة المنافس المعرفي (كما هي موصوفة أعلاه، على الأقلّ) تقوم على مفهوم المنفعة بدلاً من تأسيسها على الحقيقة وعلى الموقف التأمّلي الساخر تجاه افتراضاتها الثقافيَّة الخاصَّة بها. ويحوّل هذا المنظور الموقف من الشركاء المتمثّل في مقولة: «نحن على صواب، لذلك لا بدّ وأنكم على خطأ».

التخلّي

معظم «الأبطال العالميين» الذين ظهروا كانوا ذات مَرَّة «أبطالاً محليِّين». وكان نجاحهم في ميدانهم التنافسي السابق يعتمد اعتمادًا كبيرًا على وصولهم «المفضّل إلى الحكومات المحلّيَّة وأسواق المال المحلّيَّة. وبما أنَّ كلاً من هذه الميزات مشتركة مع الحدود الوطنيَّة، فإنَّ الأبطال المحليِّين كانوا ينزعون إلى أن يكون لديهم مجالاً جغرافيًا مقتضبًا والذي يعوِّضونه باختيار متنوِّع تنوُّعًا غير محدود. تُعَدُّ ظاهرة الانتزاع سمة ثابتة للتحوّل العالمي ـ حيث تتخلّص الأعمال من المشاريع التي لم تعد قادرة على التنافس فيها عَلَّها تتمكّن من التركيز على تلك التي تستطيع المنافسة فيها. تبدو ظاهرة الانتزاع بسيطة، بيد أنَّها ليست كذلك. إذ ما زال النجاح يتطلّب تخلِّي العمل عن تلك المحاولات التي يقدر

العمل استحالة الحصول على موقع تنافسي قابل للدفاع عنه والاحتفاظ به.

ينبغي أن يساعد هذا النموذج على التخلّي بتقديم تعليلات نظريَّة لتركيز العمل حول معارف قليلة، ومن ثمّ عمليَّات قليلة قدر الإمكان. يحاول النموذج تعزيز وجهة النظر القائلة بأنَّ على العمل الناجح أن يبقى في حالة تدفّق دائم، موحّدًا المنتجات أو الخدمات أو الأقاليم الجغرافيَّة الجديدة والتخلّي عن تلك التي لم تعد ملائمة لتطوير حقيبة القدرات.

تبنّي التحدّي

إنَّ التحدّي، الآن، متروك للقارىء. لقد وضع هذا الفصل إطارًا مُفصَّلاً لتحديد القيود والفرص الاستراتيجيَّة. ينبغي لكلّ عمل في الاقتصاد الجديد أن يشتغل بصورة سريعة، وإن لم يكن في حالة تغيير متواصل، فليكيِّف العارضين والظروف التنافسيَّة مع التحوّلات التي تحدّث في السّوق، طيلة الوقت. ويجب أن يكون المنافس العالمي القائم على المعرفة قادرًا على تحديد المحرِّكات الأساسيَّة للتنافسيَّة، ومن ثم يستخدمها ـ متذكّرًا دائمًا أنَّ شروط المرجعيَّة ربّما تتغيّر قبل أن تنجز الاستراتيجيَّة السّابقة دورها كاملاً. إنّها لبيئة قاسية، ولكنَّها بيئة يقوم فيها نموذج 5^3 تزويد الشركة بدليل تعالجه.

ملاحظات

1 ـ يمكن التعبير عن طبيعة المنافسة الشومبيترينية Schumpeterian بإيجاز بالاقتباس التالي: «إن الدافع الجوهري الذي يشغل الآلة الرأسمالية ويبقيها مشتغلة ينجم عن السلع الاستهلاكية الجديدة، وأساليب الإنتاج أو النقل الجديدة، والأسواق الجديدة، والأشكال الجديدة للمؤسسات الصناعية التي يبتكرها المشروع الرأسمالي». (Joseph Schumpeter، الرأسمالية، والاشتراكية، والديمقراطية، لندن: Unwin Paper backs، 1987، ص 83. ط (1) 1943).

2 ـ يمكن تعريف ميدان المعرفة، بدوره، كمجموعة معزِّزَة أو شبكة من المعتقدات تعزيزاً متبادلاً. تُعزىٰ فكرة أنه ليس بالإمكان الإيمان بمعتقد واحد دون الإيمان بعدد من المعتقدات معه إلى فيلسوف القرن العشرين الكبير Ludwig Wittgenstein. خير ما يتضمن أفكارَه هي كتاباته الأخيرة التي نشرت بعنوان «On Certainty» والتي وضحها

توضيحاً مفيداً الأستاذ الفخري في جامعة Harvard، دبليو، ڤي. كواين W. V. Quine (انظر W. V. Quine وJ. S. Ullian، شبكة الإيمان The cdeb of Belief). ويمكن حصر أفكار Wittgenstein في المثال التالي: «لا نستطيع «معرفة» علم الصواريخ أو الإيمان بمجموعة المعتقدات التي تشكل هذا العلم ما لم «نعرف»، الفيزياء، ولا نستطيع «معرفة» الفيزياء ما لم «نعرف» حساب التفاضل والتكامل، ولا نستطيع «معرفة» حساب التفاضل والتكامل ما لم «نعرف» علم الجبر، ولا نستطيع «معرفة» علم الجبر ما لم «نعرف» علم الحساب، ولا نستطيع «معرفة» علم الحساب ما لم «نعرف» كيف نَعُدّ (وربما يوضح هذا لماذا لا يعرف «علم الصواريخ» إلاَّ قلة قليلة). إذن، لا بد وأن يشمل مجال «علم الصواريخ» الاعتناء بأن اثنين يأتي بعد واحد، ويتبعه ثلاثة.

3 ـ يمكن تعريف سلسلة القيمة كمتتالية من الأنشطة يرغب الزبون في أن يدفع لقاء أدائها المتجمع الناجح.

4 ـ يشير Davidson أن المجازات لا تملك «حتماً للحقيقة»، أي أنها ليست حقيقية ولا باطلة. والواقع أن Davidson يرى أن هذا هو السبب الذي يدعونا لاستخدامها ـ لنتحرر من «شبكة معتقداتنا» المتشابكة الحالية (انظر Donald Davisdon، «ما تعنيه المجازات»، تقصيات في الحقيقة والتفسير، أكسفورد Clarendon Press، 1984، ص 247).

5 ـ انظر مقالة Michal Porter «كيف تُشَكِّل القوى التنافسية الاستراتيجية» من أجل تحديد قوة العملية الإنتاجية ومن ثم جاذبيتها أو تحديد تتابع العمليات، صحيفة Harvard Business Review، مارس/أبريل 1979، ص 137 ـ 145.

6 ـ ربما يكون الإدراك حقيقة واقعة أثناء التسويق إذ إن الأداء يُفصل عن المدركات لأسباب تحليلية. لا ينضوي تحت الأداء سوى صفات المنتجات / الخدمات التي تحدد تصنيف المنتج / الخدمة في فئة معينة من المنتجات / الخدمات.

7 ـ ومرَّة أخرى، يجري التمييز بين هذا البعد والأداء. لا تشمل الخدمة الشخصية إلى الزبون. وحيث يكون تسليم المنتج / الخدمة إلى الزبون خدمة، فإن الخدمة ذاتها ربما تندرج في الفئة الأولى.

8 ـ انظر Edgen Schein، «الثقافة المؤسساتية»، «عالم النفس الأمريكي»، المجلدات 4 ـ 5، رقم 2، ص 159 ـ 119. لقد قام بتطوير علم النماذج الشخصية هذا المختصان بعلم الإنسان F. R. Kluckhon، وF. L. Stoedt beck (انظر، «التغيرات في توجيهات القيمة»، نيويورك، Harpen & Row، 1961).

9 ـ يعد نموذج قوى ميشيل بورتر Michal Porter الخمس أداة تشخيصية رائعة لتقدير جاذبية الصناعة وبالتالي لتقدير السخاء المالي. ولمزيد من المعلومات، انظر مقالة بورتر «كيف تشكل القوى الخمس الاستراتيجية» صحيفة Harvard Business Review، مارس / إبريل 1979، ص 137 ـ 145.

4

إدارة التحالفات الاستراتيجيَّة العالميَّة

أندرو سي. إنكبن
Andrew C. Inkpen

كانت التحالفات الاستراتيجيَّة الدوليَّة، قبل عشر سنوات أو خمس عشرة سنة، شكلاً مؤسَّساتيًا جديدًا للعديد من الشركات. وكان معظم المديرين يفضّلون دخول الأسواق الأجنبيَّة إمّا عن طريق التصدير أو عن طريق تأسيس فروع ممتلكة بصورة كاملة. إذ كان يُنظر إلى التحالفات والمشاريع المشتركة بما فيها من احتمالات متأصّلة للنزاع والغموض فيما يتعلّق بدور الشركات الأم على أنّها خيار ثالث ضعيف. لكن اختراق الأسواق الأجنبيَّة بصورة منفردة عبر التصدير كان أمرًا صعبًا بالنّسبة للعديد من الشركات، كما أنَّ الفروع الممتلكة كليًّا غالبًا ما تكون بطيئة في كسب السوق المحليَّة، وأحيانًا لا تسمح لها الحكومات في الأسواق التي تظهر. وهكذا بدأ المديرون، كارهين، في التفكير جديًّا باستخدام التحالفات الدوليَّة.

أمّا اليوم فقد غدت التحالفات الاستراتيجيَّة، واقعًا لمعظم الشركات. إذ ولَّت الأيّام التي كانت فيها الشركات تقوم بكلّ شيء بنفسها، وخصوصًا في العمل الدولي. تُعَدُّ التحالفات الاستراتيجيَّة ترتيبات مؤسَّساتيَّة قائمة. ويشمل هذا التعريف مدى واسعًا من الصيغ المؤسَّساتيَّة، بما في ذلك مشاريع الأسهم المشتركة، ترخيص الترتيبات، ومشاريع تنمية المنتجات المشتركة، وغيرها.

وبالتالي، تعدّ التحالفات الاِستراتيجيّة العالميّة ترتيبات تعاونيّة فيما بين الشركات الثابتة نسبيًا والتي تفيد من مصادر آتية من مؤسّسات مستقلّة ذاتيًا ذات قواعد في بلدين أو أكثر[1].

لقد جرى اقتراح أهداف استراتيجيّة متنوّعة لبيان دوافع الشركات لتشكيل تحالفات دوليّة تشمل تقليل المخاطر، وتحقّق اقتصاديات الحجم، وتقليص الشكّ التنافسي، والسعي للشرعيّة[2]. فالشركة التي تدخل السوق الأجنبيّة لأوّل مرّة تستخدم غالبًا مشروعًا مشتركًا تمامًا كالشركة الأجنبيّة التي تسعى إلى الحصول على مصادر تتحكّم فيها شركات محلّيّة. وفي كلتا الحالتين تتمّ التحالفات بصورة انتقائيّة لأنّ بدائل تكرار عمليّة كاملة عبر ضمّ كامل أو من خلال استثمار جيّد مكلفة جدًّا ولأن الشريك المحلّي يهيمن على المصادر التي يُعْتَقَدُ أنّها مفيدة للشريك الأجنبي. ويمكن تصميم التحالف لتسويق منتج في سوق محلّيّة، أو ربّما يتضمّن تحديد مصادر المواد، أو المكوّنات، أو التقنيّة التي يمكن استخدامها في السوق الوطنيّة للشريك الأجنبي.

كما تُزَوِّدُ التحالفات الشركات بفرصة فريدة لتعزيز قواها بمساعدة الشركاء. وجوهر الأمر أنّ التحالفات تزوّد الشركات بنافذة على قدرات شركائهم. ومن خلال هذه النافذة تبتكر التحالفات للشركات إمكانيّة اكتساب معرفة مقترنة بمهارات الشريك وقدراته[3].

وبرغم التزايد السريع في عدد التحالفات التي تتشكّل، فإنّ العديد من الشركات قد أصيبت بتحالفات ضعيفة الأداء. إنّ غاية هذا الفصل هي أن يبيّن أنّه على الرّغم من عدم وجود طريقة فُضلى وحيدة لإدارة أيّ تحالف، إلاّ أنّ هناك مبادىء عامّة لا بدّ وأن تسهم في نجاح التحالف. وبوجه سنة يهدف هذا الفصل إلى فكّ لغز عمليّة إدارة التحالف ومساعدة المديرين على جعل تحالفاتهم تعمل بصورة أفضل.

عصر رأسماليَّة التحالفات

إذا ما كان هذا العصر عصرَ «رأسماليَّة التحالفات» كما يحلو لبعض الكتاب أن يقولوا، فإنَّ التحالفات ستغدو بلا شكّ أكثر أهمِّيَّة كأداة من أدوات الاستراتيجيَّة التنافسيَّة. والقوَّة الدافعة وراء هذا الاتجاه هي إدراك العديد من الشركات أنَّ الاكتفاء الذاتي يواجه المزيد من الصعوبات في بيئة عمل تتطلّب تركيزًا استراتيجيًّا، ومرونة، وابتكارًا. ومع ذلك، هناك تحالفات استراتيجيَّة عديدة تفشل في تحقيق تطلّعاتها المحتملة، وما زالت نسبة فشل التحالفات عالية، الأمر الذي يحبط جهود العديد من الشركات في الإفادة من الاستراتيجيّات التعاونيَّة. ولنتأمّل الأمثلة التَّالية من الشركات الفاشلة الحديثة، علمًا بأنَّ كلاً منها قد أعلن عنه بقدر كبير من الأمل الموعود:

- شكّلت شركة موتورولا Motorola مشروعًا مشتركًا مع شركة نورثرن تيليكوم Northen Telecom، سعيًا وراء تعزيز مهاراتها في البرامج الهاتفيَّة. إلاً أنَّه أعلن عن إنهاء هذا المشروع المشترك بعد (18) ثمانية عشر شهرًا وسط تقارير عن نشوب نزاعات داخليَّة ومبارزات صاخبة حول الافتقار إلى التعاون بين الشريكين.

- شكّلت شركتا بيل أتلانتك Bell Atlantic وأوليفتي Olivetti مشروعًا مشتركًا لمنافسة شركة اتصالات عن بعد إيطاليَّة تمتلكها الدولة. وفي غضون أقلّ من سنتين أُنهي المشروع بعد شهور من الاختلاف بين الشريكين، وبشراء أوليفتي شركة الاتصالات الإيطاليَّة.

وفي مقابل العديد من الأمثلة على التحالفات ضعيفة الأداء فإنَّه ما زال بالإمكان إدارتها، وينبغي ألاّ يُنظر إليها على أنَّها مجازفة كبيرة وخيار أخير. وفي هذا الفصل يجري فحص عوامل جوهريَّة عديدة تدعم تشكيل تحالف ناجح وإدارته.

هدف التحالفات الناجحة:
ابتكار القيمة المتبادلة

إنَّ ما يبرز أهمِّيَّة كل تشكيل تحالفي هو توقّع ابتكار القيمة. وهكذا فإنَّ السؤال الذي يواجه شركاء التحالف المأمول هو: هل سيتبنّىٰ الشريكان منظور ابتكار قيمة متبادلة يحترم بموجبه الطرفان أهدافهما التعاونيَّة ويدعمانها؟ أم أنَّهما سينظران إلى التعاون على أنَّه وسيلة لتحقيق أهداف مستقلّة في جو لعبة المجموعة الصفريَّة؟ وبما أنَّه نادرًا ما يكون لشركاء التحالف الأهداف الاستراتيجيَّة ذاتها، فإنَّ وجهات نظرهم فيما يتعلّق بابتكار القيمة ستكون على الأغلب، غير متماثلة. على أيَّة حال، ليست هذه بالضرورة تصفية هامَّة طالما أنَّ كلا الشريكين يفهم أهداف الشريك الآخر. وقد بَيَّنَت إحدى الدراسات أنَّ التماثل الاستراتيجي للشريكين لم يكن له علاقة بأداء التحالف[4]. ومن المهمّ أيضًا التأكيد بأنَّ طول عمر التحالف يجب ألاَّ يساوىٰ بابتكار القيمة التحالفيَّة. إذ إنَّ كثيرًا من الشركات تنظر إلى التحالف على أنَّه مؤقّت عن عمد مدركة أنَّ هذه المشاريع لن تدوم إلى الأبد. فإذا كان إنهاء التحالف حدثًا نظاميًّا ومدروسًا بصورة متبادلة بين الشركاء، فإنَّه يمكن تقييم التحالف بأنَّه ناجح جدًّا. حتّى التحالف الذي يُنهىٰ قبل الأوان يمكن أن يُقيَّم بأنَّه ناجح، وذلك وفق المعايير المستخدمة في تقييم الأداء. معظم الشركات، على أيَّة حال، تشكّل تحالفات مع توقّع استمرار العلاقة زمنًا طويلاً، وبالتالي لا تضع جدولاً محدّدًا لإنهاء التحالف.

ومع افتراض أنَّ اعتماد الشركاء بعضهم على بعض يُعَدُّ أمرًا مطلوبًا لجعل التحالفات تعمل، فإنَّ على الشركات أن تسعى لابتكار قيمة متبادلة مع شركائها المحتملين، بدلاً من محاولة تضخيم الأرباح الفرديَّة فقط. وهذا يعني أنَّ على مفاوضي التحالف أن يسيرو على خطّ رفيع دقيق بين التكتيكات التفاوضيَّة القويَّة وحقيقة أنَّه إذا ما نجحت المفاوضات فإنَّ الفريق الآخر عبر مائدة المفاوضات

سيغدو شريكًا، ربّما لسنوات عديدة. على الشركة أن تسعى أثناء المفاوضات إلى زيادة منافعها الخاصّة إلى أقصى حدّ ممكن. ولكن خلال حياة التحالف فإنَّ كيفيَّة استفادة الشركة المتحالفة، يعتمد على قيمة التحالف مجرّد عمليَّة تبادل القيمة بين الطرفين، بل ينبغي أن تكون عمليَّة ابتكار قيمة. إذ لن يكون للشركاء ما يشتركون به إن لم يبتكروا قيمة بصورة مشتركة.

فضلاً عن أن المفاوضين الأفراد الجالسين على مائدة المفاوضات ربّما يجدون أنفسهم يعملون جنبًا إلى جنب في مؤسَّسة تحالفيَّة جديدة. وليس غريبًا أن يجد المديرون في فريقي التفاوض أنفسهم في موقع رئيس المشروع المشترك أو في موقع مدير عام. وفي حال غياب منظور لابتكار قيمة متبادلة أثناء المفاوضات، يتعاظم احتمال الافتقار إلى الانفتاح والثقة في المفاوضات. ولنتأمّل المثال التالي حيث كانت إحدى الشركات غير راغبة في أن تكشف عن نيَّتها الحقيقيَّة، الأمر الذي أدّى إلى طرح أسئلة حول البرامج المخبّأة والدوافع *الخفيَّة*.

«شكّلنا تحالفًا مع شركة (س). قالوا لنا إنَّ تقييمهم للتحالف سيكون مبنيًا بنسبة 30٪ على النتائج الماليَّة للتحالف، وبنسبة 70٪ على أمور أخرى. وكانت المشكلة أنَّهم لم يرغبوا في التحدّث عن الـ 70٪. فافترضنا أنَّهم كانوا مهتمّين في دخول صناعة الاتصالات عن بعد، وأنَّ ذلك كان حرجًا فيما يتعلّق بالارتباط بنا. كما افترضنا أنَّهم يرغبون في بيعنا منتجاتهم. على أيَّة حال لم نعرف شيئًا أبدًا بصورة مؤكّدة».

وليكون التحالف ناجحًا، لا يمكن أن يكون وحيد الجانب. فلا بدّ لجميع الفرقاء من حافز كتشكيل التحالف والبقاء فيه. وعلى الرّغم من أنَّ البعض يرى أنَّ ابتكار قيمة متبادلة يُعَدُّ تركيزًا غير مناسب مع افتراض طبيعة التحالف الانتقاليَّة غالبًا، فإنَّ العديد من مديري التحالفات يشيرون إلى أنَّ

التركيز المنفرد على «ماذا في التحالف لي» لم يقود إلى تعاون ناجح. بل ربّما يقود إلى علاقات غير مستقرّة تبتكر قيمة لشريك دون الآخر. وهكذا فإنّ افتراض النظر إلى التحالف على أنّه أكثر من وسيلة قصيرة الأجل لملء الفجوات في الكفاءات يستوجب أن يكون ابتكار القيمة المتبادلة هدفًا لجميع الفرقاء.

هذا هو المنظور الذي تبنّته شركة وارنر ـ لامبرت Warner - Lambert في تحالفات استراتيجيّة عديدة. ومن الأمثلة الجيِّدة على ذلك تحالف كبير أقامته مع شركة فايزر فارماكوتيكالز Pfizer Pharnacenticals سنة 1996 من أجل التسويق المشترك لعقار جديد طوّرته شركة وارنر ـ لامبرت. لقد قال مدير التحالف الاستراتيجي لعمل وارنر ـ لامبرت الصيدلاني، واصفًا تحالف فايزر Pfizer:

«إننا نعيش بمفهوم المصير المشترك. إنّنا نعتقد أنّ مصائرنا متشابكة، ولهذا ما هو جيِّد لحليفنا في العمل هو جيِّد لنا أيضًا».

نلاحظ أنّ هذا المنظور يؤكّد، كذلك، أنّ التنازلات في المفاوضات لا تقلب الميزان لصالح الشريك. ففي بداية التحالف تكون قوّة المساومة متعادلة مع الملكيّة، وينبغي أن يكون رفد الموارد هو الهدف. وبمرور الزمن تتغيّر المهام الاستراتيجيّة للشريك، وكذلك توقّعاته، وولاءاته، وخلطات موارده، كما سوف يتغيّر حتمًا ميزان قوّة المساومة في التحالف. إن تعلّم أحد الشركاء يمكن أن يقود إلى تحوّل قوّة المساومة وفي النهاية إلى عدم استقراريّة التحالف[5]. في حالة المشاريع الدُوليّة المشتركة فإنّ اعتماد الشريك الأجنبي على الشريك المحلّي يتضاءل، كلّما ازدادت معرفة هذا الشريك المحلّيّة، الأمر الذي يؤدّي إلى تحوّل في قوّة المساومة، وإلى احتمال أكبر لحدوث عدم استقراريّة المشروع. عندما تتشتّت حاجة الشريك الأجنبي بسبب اكتسابه للمعرفة المحلّيّة، ربّما ينظر هذا الشريك الأجنبي للمشروع المشترك على أنّه لم

يعد ضروريًا. وبالتالي يتحوّل، بمرور الزمن، المجال الفريد للشريك المحلّي من كونه مكمِّلاً للشريك الأجنبي إلى كونه مجالاً غيرَ مُمَيَّز[6].

أهمِّيَّة التلاؤم بين الشركاء

يُعَدُّ التلاؤم القوي بين الشركاء حاسمًا لنجاح التحالف. على أيَّة حال هنالك ميل للنظر إلى التلاؤم على أنَّه قضيَّة استراتيجيَّة من حيث المبدأ، إضافة إلى الميل نحو تركيز التحليل على قضايا استراتيجيَّة. من الواضح، أنَّ التلاؤم الاستراتيجي يدفع إلى تشكيل التحالف. بيد أنَّ التلاؤم الاستراتيجي في غياب التلاؤم المؤسَّساتي يُعَدُّ وصفة للفشل. إنَّ العديد من التحالفات، إن لم يكن معظمها، تفشل في التطبيق حيث يعقد الناس صفقة أو يلغون صفقة. ولسوء الحظّ أنَّ العديد من المؤسَّسات تنتظر حتى إتمام الصفقة كي تتوجّه إلى القضايا المؤسَّساتيَّة.

ماذا يعني التلاؤم المؤسَّساتي؟ ثلاثة أسئلة تحدّد شكل طبيعة التلاؤم المطلوب:

1. ما مدى حاجة الشركاء للتعاون؟
2. ما درجة فاعليَّة التعاون الذي تقدر عليه الشركات؟
3. هل يمكن دمج أنظمة الشريك وثقافاته؟

تتطلّب الإجابة على هذه الأسئلة فهمًا للشركة الزميلة، وثقافتها وعلاقتها البينيَّة الأوَّليَّة القائمة زمن تشكيل التحالف. إذ عندما تقرّر شركتان أن تبادرا إلى مباحثات تحالف، فإنَّ شكل المفاوضات سوف يتحدّد بفضل العلاقة المبدئيَّة القائمة بين الشركتين. فالشريكان المحتملان، غالبًا ما يكونان متأكّدين من أنَّهما سوف يعملان معًا، خصوصًا إذا لم يعملا معًا فيما سبق. ومن جهة أخرى، فإنَّ التحالفات التي تبدأ بمخزون قائم من «موجودات العلاقات» ربما تبدأ بفترة شهر عسل تحول بفاعليَّة دون انحلال التحالف مبكرًا. فالرّوابط التعاونيَّة السّابقة

بين الشركاء المتحالفين يمكن أن تولد قاعدة أوّليّة من الثقة المتبادلة بينهم وتحدّد شكل التحالف الناجم. وإذا كانت الشركتان قد عملتا معًا في الماضي، فلا بدّ وأن تمتلكا قاعدة من التفاهمات تتعلّق بمهارات الشريك الآخر، وقدراته، ورغبته في متابعة الوفاء بالوعود.

من المحتمل أنَّ شركاء ذوي خبرة ربّما يحجمون عن عمليّة بناء العلاقة الضروريّة للشركاء العاملين معًا لأوّل مرّة. على أيّة حال، لقد بيّن بحثنا أنَّ الخبرة السابقة بين الشركاء لا تنبيء بالضرورة بنجاح التحالف. وعلى الرّغم من أنَّ الشركة ربّما تكون قد عملت مع شريكتها لسنوات عديدة ضمن علاقات غير تحالفيّة، فإنَّ عقد التحالف غالبًا ما يولد درجة جديدة من المودّة والإلفة بين الشريكين. أمّا علاقة الشراكة السابقة ربّما تؤثّر على بنية العلاقة (مثلاً: التقسيم العادل لصافي الملكيّة) وتسهّل سير فترة الإقلاع. يمكن أن تكون الأدوار الإداريّة للتحالف الجديد مختلفة جدًّا عن الأدوار الإداريّة للعلاقات السابقة بحيث يكون نقل المعرفة السابقة وأثرها الخبرة الإداريّة للتحالف محدودة. وهكذا لا بدّ للشركات أن تضمن قيام علاقات الشراكة المبدئيّة بصورة فعليّة واضحة ومن أنّها مفهومة تمامًا قبل البدء بالمفاوضات.

ومن وجهة نظر مثاليّة، يمكن أن تكون شركات ما قادرة على الانخراط في عمليّة التفاوض وهي مزوّدة بمعرفة كبيرة عن الشركاء المحتملين تتضمّن معرفة ما يسعى إليه الفريق الآخر عبر التفاوض لإقامة التحالف، ومعرفة مواطن القوّة ومواطن الضعف عنده، ومعرفة سمعته وخبرته بمشاريع التحالفات، وهكذا. إذ إن المعرفة المفصّلة بالشريك المحتمل يمكن أن تساعد على تخطيط استراتيجيّة التفاوض وتزيد من إمكانيّة النجاح التعاوني. كما يمكن أن تكون معرفة الشريك مصدرًا من مصادر قوّة المساومة في العمليّة التفاوضيّة.

من الأسباب الجوهريّة لفشل التحالفات هو الافتقار إلى فهم أهداف الشريك ودوافعه. وعندما تظنّ الشركات أنّها تفهم شريكاتها وهي، في الواقع،

ليست كذلك، فإنَّ النتيجة غالبًا ما تكون فشل التحالف. هكذا كانت النتيجة في المثال التالي الذي ضربه أحد مدراء التحالفات:

«كان الشريكان كلاهما ساذجين فيما يتعلّق بقدرات الآخر وطبيعة المشروع المشترك. فلم يدرك الشريك الأمريكي مضامين البنية الصناعيَّة المتغيّرة ولا كيف يمكن أن يؤثّر ذلك على أداء المشروع المشترك. لم يستحسنوا الفلسفة اليابانيَّة. وتوقّع الشريك الياباني شريكًا أضعف، شريكًا مُهَيَّئًا ليعمل بجدّ لصالح المشروع المشترك. لقد فهموا أنَّ الإدارة في الجانب الأمريكي لم تكن ملتزمة بما يلتزم به الشريك الياباني».

ندرس في المقطع التالي قضايا حاسمة مقترنة بالتلاؤم المؤسَّساتي.

تحديد التلاؤم المؤسَّساتي

لنقيِّم تماثل المناخ المؤسَّساتي السابق لتشكيل التحالف. تتضمّن بعض الخطوات الممكنة التي تستطيع الشركات اتّخاذها لتحديد تماثل المناخ المؤسَّساتي قبل تشكيل التحالف، ما يلي:

- استغراق زمن كاف «لكي أعرفك» في عمليَّة تطوير التحالف. ربّما يبطىء ذلك عمليَّة تشكيل التحالف، ولكنَّها خطوة جديرة بأن تُتَّخذ.
- ولتشكيل مشروع أسهم مشترك يتطلّب التزامًا كبيرًا بين الشركاء. فلنتأمّل علاقة تحالفيَّة أقلَّ «حميميَّة» قبل تشكيل المشروع المشترك.
- ضمان أن يكون للموظّفين من مختلف المستويات والمهام في المؤسَّسات الشريكة فرصة التفاعل المشترك أثناء مرحلة التفاوض.
- جعل المواءمة المؤسَّساتيَّة النتيجة الواضحة لعمليَّة تطوير التحالف.

ضمان وجود مواءمة مؤسَّساتيَّة على مستويات عديدة ضمن الشركات المتزاملة في التحالف. وفيما يلي مثال يشمل شركة كنديَّة وشركة فورتشن 500

Fortune 500 الأمريكيَّة. كان في هذا التحالف تلاؤم استراتيجي جيِّد وتواؤم مؤسَّسيٌ جيِّد على مستوى رئيس الهيئة التنفيذيَّة CEO ولدى التحرُّك بين فرق الإدارة العليا:

- نظر التنفيذيّون الأمريكيّون إلى مديري الشركة الكنديَّة الصغيرة على أنَّهم «أبناء دعم البلد» وأنَّهم غير محنّكين نسبيًّا.
- في حين شعر أهل الشركة الصغيرة أنَّ أهل شركة فورتشن 500 «بيروقراطيين متخصّصين» لا يعرفون في الحقيقة كيف يبنون عملاً ويشغلونه بصورة فعليَّة بدءًا من الأرض فصاعدًا. لقد شعروا بأنَّ جميع الموارد المتوافرة قد أفسدتهم.

عندما دفع العضوان التنفيذيّان المركزيّان CEO_s [اللذان كانا جاهزين للسير في الممشى] إلى التحدّث بصراحة مع أعضاء الفريق الإداري الرفيع أدرك الفريقان وجود عدم إقدام متبادل بين النظراء. وبما أنَّ هؤلاء هم الذين سيتولّون مسؤوليَّة تطبيق التحالف، كان واضحًا أنَّ هذا الافتقار إلى المواءمة المؤسَّساتيَّة سيكون عقبة لا يمكن تجاوزها.

تحديد ما إذا كان الشريكان قد تَبَنَّيا موقفًا مركزيًّا ذاتيًّا. النقطة الجوهريَّة هنا هي أن يدخل شريكا التحالف المباحثات حول التصميم المؤسَّساتي بعقول منفتحة. وينبغي ألاَّ يتشبَّثَ أيّ منهما بعقليَّة «طريقي، أو الطريق العامّ» فيما يتعلّق بكيفيَّة تنظيم التحالف. بل على الفريقين كليهما أن يكونا راغبين في إدراك أنَّ التحالف ينبغي أن ينظّم بطرق معيَّنة، وأن يتصرّفا على هذا الأساس (أي مؤسَّسة مؤلَّدة) غير متطابقة تمامًا للطريقة التي تشتغل بها حاليًّا أي من الشركتين الأمّ.

تقييم واجهة الالتزام الإداري العليا. لدى الاطّلاع على الأسباب الجوهريَّة لنجاح شركة توبان مور Toppan Moore (مشروع ياباني ـ كندي مشترك برأسمال قدره بليون دولار أمريكي، وبلغ عمره سبعًا وعشرين عامًا)

وغيرها من التحالفات طويلة العمر، يتبيَّن أنَّ هناك ثابتًا هو التزام التنفيذيين الكبار[7]. فقد كان جيم سوندرز Jim Saunders تنفيذي كبير من شركة موربيزنس فورمز Moore Business Forms راغبًا في الالتزام برحلة أسبوع مرَّتين كل سنة وعلى مدى خمسة عشر عامًا للتأكّد من أنّ الأمور ما زالت تسير على ما يرام. والمهمّ أيضًا أنَّ زميله الياباني كان راغبًا في أن يفعل الشيء نفسه. فلم يوكل أيّ منهما هذه المهمّة لأحد حتى عندما تعاظمت مسؤوليّاتهما. وصف الرئيس الياباني لشركة توبان مور تطوّر الشركة على النحو التالي:

«ما زالت توبان مور حتى الآن تتمتّع بنجاح هائل. ليس هذا معيارًا للعديد من المشاريع المشتركة في اليابان. من أسباب النجاح أنّ مور هيّأت ظروفًا جيِّدة لتنمية الشركة. مور شركة أمٌّ حريصة. إذ بذل المسؤولون فيها جهدًا خالصًا لكي تقلع الشركة. منحونا استقلالاً ذاتيًا كبيرًا. لم يتدخّلوا في شؤوننا. فكنّا قادرين على تبنّي أساليب إداريَّة معيَّنة وترتيبها بحيث تتلاءم مع العادات اليابانيَّة. وتنظر مور إلى توبان مور على أنّها شركة يافعة ولها مجال طويل الأمد من النموّ. فمثلاً، لم تطلب منّا مور أبدًا أن يكون لدينا خطَّة استراتيجيَّة مفصَّلة. لنا قراراتنا بشأن الموظّفين، والاستثمار، وتنمية الميزانيَّة بدون استشارات مفصَّلة. إنّنا نستطيع التصرّف بحرِّيَّة، وقد تبنينا مبادىء يابانيَّة عديدة، مثل التركيز المديد، التواقف بين الشّركات، تنوّع العمل، وأسلوب إدارة يقوم على الولاء والشعور الإنساني. ولهذا تعدّ شركة توبان مور أقرب ما تكون إلى كونها شركة يابانيَّة تقليديَّة[8]».

هل نستطيع تقييم «الميل نحو الالتزام» لدى المديرين الكبار ولو بصورة تقريبيَّة قبل تشكيل التحالف؟ نعم هذا ممكن. إذ هناك أسئلة بسيطة شبيهة بالسيناريو تطرح في مرحلة التفاوض يمكن أن تعطي فكرة جيِّدة نوعًا ما حول ما

إذا كان العضو التنفيذي يشعر بضرورة الالتزام وبإمكانيّته. وهناك مقياس ذو صلة بالموضوع هو الحاجة إلى تقييم ما إذا كان المفاوضون من أجل إقامة تحالف هم من محبّي القفز من وظيفة إلى أخرى. وهل هم على استعداد لتقديم استقرار وثبات؟ إنَّ الثبات لدى المديرين الشركاء الذين سيشرفون على التحالف يُعَدُّ عاملاً جوهريًا في بناء التلاؤم المؤسَّساتي.

التغلُّب على تلاؤم سيِّء

ربّما لا يعوّض أفضل التلاؤمات الاستراتيجيَّة تلاؤمًا مؤسّساتيًا ضعيفًا بسبب وجود علاقة سببيَّة تربط بين التلاؤم المؤسَّساتي والأداء التحالفي. إذ سيقود التلاؤم الضعيف إلى أداء ضعيف، لأنَّه عندما لا يستطيع الشركاء العمل بصورة جماعيَّة، فلن يكون ممكنًا إيجاد كيان ناجح. ومع ذلك، هنالك حالات من التحالفات الناجحة ماليًا رغم ضعف التلاؤم المؤسَّساتي فيها. فالتحالف بين شركة نورث ويست North West وشركة كي. أل. أم KLM يعدّ حالة من الحالات التي يتنازع فيها الشريكان علنًا ولكن أيًا منهما لا يرغب في إنهاء العلاقة بينهما بسبب الأرباح الطائلة التي يجنيها هذا التحالف. هذه حالة استثنائيَّة ونادرًا ما تحصل.

تستطيع الشركات التي شكّلت فيما بينها تحالفًا ثمّ وجدت نفسها منخرطة في نزاع مع الشركاء، أن تقوم بأعمال متنوّعة:

- دراسة إحداث تغيير في إدارة التحالف. فلقد شهدت تحالفات عديدة حيث كانت أخطاء اختيار الجهاز الإداري فيها سببًا رئيسيًا في ضعف التلاؤم المؤسَّساتي.
- إعادة تقييم أهداف التحالف وإقامة توقّعات مشتركة حول الأداء المالي (لأنَّ توفير المال يمكن أن يساعد على تيسير الكثير من المشاكل).

- زيادة التواصل بين الشركاء على المستوى الأعلى. إذ يمكن أن يكون لهذه الخطوة أثر توجيهي هامّ على مديري عمليّات التشغيل.
- إعادة تقييم توزيع المسؤوليّات الإداريّة في التحالف؛ إذ تحمّل المزيد أو القليل من المسؤوليّات يمكن أن يساعد الشركاء على تحقيق أهدافهم.

فهم مجازفة التحالف

فيما عدا مجازفة الزمن والطاقات المهدورة الواضحة في حال فشل التحالف، فإن تشكيل تحالف يتضمّن أنماطًا عديدة مختلفة من المخاطر. أحد هذه المخاطر يتضمّن الاستثمار في الموجودات النوعيّة ذات الصلة بالعلاقة بين المتحالفين. إذ عندما يقام التحالف فإنَّ على الشركاء أن يستثمروا في موجودات متنوِّعة من أجل خلق العمل الجديد. والمجازفة هنا تكمن في أنَّ بعض الموجودات مثل المعمل والتجهيزات والأصول البشريَّة ربّما يكون لها استخدامات بديلة محدودة في حال إنهاء التحالف. فمثلاً، تمتلك شركتا سوبارو Subaru وإسوزو Isuzu لصناعة السيّارات مصنعًا في الهند لصناعة السيّارات بصورة مشتركة. هذا المصنع غير عادي لكونه في الواقع مؤلّفًا من خطّي تجميع تحت سقف واحد مع تسهيلات مشتركة قليلة كورشة الدهان. وفي حال سعى أحد الشريكين لفكّ العلاقة، فإنَّ من غير المحتمل أن يستثمر صانع سيّارات آخر في هذا المصنع. وهكذا فإنَّ الشريكين قد أقاما استثمارات نوعيَّة ذات صلة بالعلاقات قيمتها محدودة خارج التحالف.

وهناك نمط آخر من المجازفات، ربّما كان أكثر حَسْمًا، هو النمط التنافسي المقترن بفقدان التقنيَّة والأسواق. لقد أصبحت ممارسة التشارك مع المنافسين شائعة. فشركة GE شاركت برات ويتني Pratt & Whitney لبناء محرّكات طائرات؛ وجنرال موتورز General Motors مشتركة مع تويوتا Toyota في بناء السيّارات؛ وتشترك شركة وارنر لامبرت Warner Lambert مع ڤايزر PFizer في تسويق منتجات صيدلانيَّة. إنَّ التحالفات بين متنافسين بصورة

مباشرة، من ذوي التداخلات العملياتيّة الهامّة، أقلّ ديمومة من سواها[9]. إذ إنَّ الأساس المنطقي لها حدسي؛ ومجرّد تعاون المتنافسين لا يعني أنَّهم يكفّون عن التنافس. فعندما يكون الشركاء منافسين كذلك، فإنَّ احتمال النزاع يتفاقم ويتوجّب على الشركاء ضمان عدم انتقال المعلومات الحسّاسة إلى المنافسين.

إنَّ الشركات غير المتنافسة لدى تشكيل التحالف، ربّما تتحوّل إلى منافسين إذا ما أنهي التحالف. وفي دراسة لأكثر من أربعين مشروع أمريكي ـ ياباني مشترك في قطاع صناعة السيّارات كانت معظم الشركات اليابانيَّة قد دخلت سوق الولايات المتّحدة الأمريكية لأوّل مَرَّة[10]. ولقد أنهي حوالي ثلث المشاريع المشتركة بعد سنتين أو ثلاثة، مع اكتساب الشريك الياباني العمل في جميع الحالات ما عدا حالة واحدة. فماذا كانت النتيجة؟ أصبح الشركاء السابقون من الأمريكان الآن منافسين، وساعدت الشركات الأمريكيَّة منافسيها على توطيد أنفسهم، وكانت الشركات اليابانيَّة عازمة على توطيد حضور طويل الأمد في سوق الولايات المتحدة الأمريكيَّة[11].

والنموذج الثالث من المخاطر يتضمّن الأصول غير الملموسة لسمعة الشركة وصورتها. ولاستغلال قيمة الصنف الجديد «فيرجين براند» Virgin Brand، شكّلت شركة ريتشارد برانسون Richard Branson تحالفات عديدة في أعمال مثل مواد التجميل، والمشروبات غير الروحيَّة، والسكك، والبيع بالمفرَّق. وكانت استراتيجيّتها التحالفيَّة النموذجيَّة رفد الصنف وخبرة العلاقات العامَّة والاعتماد على الشركات الأخرى في رفع رأس المال. فإذا ما فشلت هذه الأعمال أو سواها بسبب إدارة الشركاء، فإنَّه سيكون هناك خطر اقتران الصنف بالفشل.

مثال آخر، لنفرض أنَّ شركة سلع استهلاكيَّة أمريكيَّة مهتمَّةٌ بدخول السّوق الصينيَّة. ووجد شريك صيني محلّي، وأقيم مشروع مشترك لصناعة الصنف الذي تنتجه الشركة الأمريكيَّة وتسويقه في الصّين. فإنَّ عدم قيام الشريك الصيني

بالأداء ربّما يضرّ بسمعة الشركة في الصّين ضررًا غير قابل للإصلاح، وربّما يضرّ بسمعتها في مكان آخر. ومن ناحية أخرى فإنَّ الشركة الصينيَّة تجازف بسمعتها. وفي بعض الحالات تخلَّت الشركات الصينيَّة عن أصنافها المحلِّيَّة لتكسب الوصول إلى التقنيَّة الأجنبيَّة والإدارة الأجنبيَّة، من أجل أن تشهد فقط فشل المشروع المشترك، وتآكل إدراك الصنف المحلِّي، وسقوط الحقوق المترتّبة للصنف الأجنبي العائد للشريك. وفي هذه الحالة على الشركة الصينيَّة المحلِّيَّة ضمان قابليَّة استمرار الصنف الأجنبي وتعزيزه في السّوق المحلِّيَّة. كما على الشركة المحلِّيَّة أن تدرك وتتوقّع سلفًا أنَّ طرح صنف أجنبي ربّما يؤثّر سلبًا على الصنف المحلِّي.

بقي هناك مصدران إضافيّان للمخاطر. ذلك أنَّه عندما تقيم شركةٌ علاقة مع شركة أخرى ربّما تعطّل علاقة بَيْنيَّة موجودة مسبقًا. فمثلاً، ربّما تكون شركة X زبونًا لشركة Y. وشركة Z منافسة لشركة X فإذا ما أقامت شركة Y تحالفًا مع شركة Z، فإنَّ شركة X ربّما تقرّر، لأسباب تنافسيَّة، أنَّه لم يعد بإمكانها الشراء من شركة Y. وأخيرًا، يكون هناك خطر نشوء مسؤوليَّة مشتركة عندما تدخل شركة في تحالف تعرّضها للخطر. فعلى سبيل المثال، تقيم شركة A تحالفًا مع شركة B وشركة B تقدّم موقع معمل يتقرّر فيما بعد أنَّ له إشكالات بيئيَّة كبيرة، فإنَّ شركة A ربّما تتحمّل مسؤوليَّة مشتركة تجاه الإشكالات والحلول النهائيَّة.

إنَّ التحدِّي الذي يواجه الشركات قبل مفاوضات التحالف والانطلاق هو تحديد مستوى الاستثمار وعوامل الأمان المقترنة بالمشروع والضروريَّة لإيجاد كيان مشتغلٍ وقابل للبقاء. وعند هذه النقطة، تمثّل الموجودات النوعيَّة ذات الصلة بالعلاقة قرارًا خطيرًا معزَّزًا بالتوقّعات التي تفيد بأنَّ القيمة الحاليَّة للمدفوعات المستقبليَّة المحسومة من التحالف سوف تفوق تكاليفها ـ وكلّما زاد احتمال تصرّف أحد الشركاء تصرّفًا انتهازيًّا، تعاظم عُزوف الشريك الآخر عن القيام باستثمارات نوعيَّة ذات صلة بالعلاقة.

لقد رفدت عدم الرّغبة في تحديد المجازفة قبل التفاوض الموقف التالي الذي يصفه مدير إحدى التحالفات:

«تتضمَّن كلّ قضيَّة مع شركائنا تفاوضًا مطوّلاً. فإذا ما قلنا عشرة، قالوا خمسة. ولا يهمّ إن كانت القضيّة هامَّة أم لا. وإذا ما قلنا دعنا نعمل «X» لأنَّ «X» معقولة فإنَّهم يَتَحَدُّونا. حتى إنَّهم يوقّعون على قضيَّة ثمّ يرغبون في التفاوض عليها. أو يماطلون حتى يفوت أوان أن نعمل ما نريد عمله، وعندئذ علينا أن نعمله بطريقتهم. حتّى القرارات الصغيرة تحتاج إلى موافقة الإدارة العليا. لدى كلّ فرد في فريق شريكنا عزوف هائل عن قبول أيَّة مجازفة».

اختيار مديري التحالف

قال جون براون John Browne رئيس الهيئة التنفيذيَّة في شركة بريتيش بيتروليوم British Petroleum، في مقالة حديثة نشرت في مجلَّة هارڤارد بيزنس ريڤيو Harvard Business Review: «إنَّك لن تبني علاقة بين مؤسَّستك وشركة. . . بل تبني علاقة بين أفراد»[12]. إنَّها مسألة حاسمة غالبًا ما جرى إغفالها، بوجه خاصّ، من قبل شركات كبيرة منخرطة في إقامة مشاريع كثيرة وإدارتها وإنهائها. فغالبًا ما يتعامى المديرون عن حقيقة أنَّ ثقة الشريك وَتَحَمُّلَه مرتبطان مباشرة بقوَّة العلاقات القائمة بين الأشخاص. ففي أيَّة شركة تعدّ قوَّة العلاقات بين الشركات وظيفة العلاقات بين المديرين الأفراد المنهمكين في إدارة التحالف يومًا بيوم. وعندما لا يكون قد نشأ تعاون في السابق، فإنَّ احتمال ظهور عدم الثقة يتعاظم لأنَّ العلاقات تكون ما زالت في مراحلها الأولى، ولأنَّ المديرين لا يكونون متأكِّدين من مهارات أقرانهم ومعرفتهم، وأهدافهم. وبدون وجود علاقات قويَّة بين الأفراد في هذه المرحلة، لا تنمو الثقة. وفي أسوأ سيناريو لحالة مّا، يكون من غير المحتمل نجاح أيّ اتفاق تعاوني يظهر، إذا ما تولّدت العداوات في عمليَّة التفاوض.

مع افتراض أهمِّيَّة العلاقات بين الأشخاص، فلا بدّ من اختيار الأشخاص الذين سينخرطون في مفاوضات التحالف، بعناية. وكما أشرنا سابقًا، يعدّ التزام المنفّذين الكبار أمرًا حاسمًا. إذ تحتاج الشركات إلى تكليف مديرين عمليّاتيين في عمليَّة تشكيل التحالف، بدءًا بمبادرة المشاريع المحتملة مرورًا بتشكيل التحالف وانتهاء بانطلاقته. والمديرون العملياتيّون يأتون من الوحدات العمليانيَّة في الشركة وليس من هيئة الرئاسة. إنَّ انخراط مديري العمليّات في المفاوضات يعني أنَّ صانعي الصفقات والمختصِّين بتنمية العمل لا يقودون العمليّة. قال أحد مديري تنمية العمل أنَّ مكافأته تقوم على عدد الصفقات التي تُنجز. وغني عن القول إنَّه ليس لديه اهتمام بالنتيجة الفعليَّة للتحالف الذي يفاوض من أجله.

فمن الذي سيدير التحالف؟ من ناحية مثاليَّة سوف يصبح المديرون المنخرطون في عمليَّة تشكيل التحالف جزءًا من فريق إدارة التحالف. إنَّ المديرين الذين سيديرون التحالف والعلاقة مع الشريك فعلاً يكونون في أفضل موقع ليطرحوا أسئلة قاسية في مرحلة مبكرة من العمليَّة. والذين يتوقّعون إعطاء نتائج عندما يتشكّل التحالف هم أكثر الناس احتمالاً لتوجيه أسئلة عملياتيَّة واستراتيجيَّة ذات صلة أثناء التفاوض. وليكون هؤلاء المديرون ناجحون عليهم أن يكونوا قادرين على العمل ضمن علاقة تعاونيَّة مع رؤساء عديدين، ومستويات عالية من الغموض، وغالبًا، مع أهداف الأداء غير المنحاز لشركائهم.

وبعد تشكيل التحالف، غالبًا ما تفاجأ الشركات عندما يعترض شركاؤهم على اختيار المديرين. وهذا يحدث باستمرار في التحالفات الدوليَّة. وتكمن المشكلة أحيانًا في سوء فهم ألقاب الوظائف، وفي حالات أخرى يشمئزّ الشركاء لافتقار انخراطهم في القرارات الإداريَّة. ومهما كانت الأسباب، فإنَّ على الشركات أن تضمن بأنَّ خطَّتها بشأن فريق الإدارة الأعلى للتحالف سوف تناقش أثناء المفاوضات. من الأفضل مواجهة المسألة مبكرًا بدلاً من تعيين مدير

للمشروع المشترك ثم تكتشف أن شريكك يعترض على هذا الاختيار تاركًا المدير المعيَّن ينتظر أشهرًا لتقرير مصيره.

البنية الحاكمة للتحالف والثقة

هنالك قضايا توجيهيَّة صعبة محتملة متنوِّعة لا بد من حلّها قبل بدء عمل التحالف وبعده. سوف تعتمد البنية الحاكمة (التوجيهيَّة) المثاليَّة على عوامل متنوّعة، كأهداف التحالف، ومستوى الاستثمار، والظروف التقنيَّة والآفاق الزمنيَّة لدى الشركاء. وعلى الرّغم من أنّ تحليلاً عميقًا لهذه القضايا لا يقع ضمن مجال هذا الفصل، فإنَّ على الشركات أن تدرك أنَّ طبيعة البنىٰ الحاكمة للتحالف وشكلها سوف تتطوّر بمرور الزمن كلّما ظهرت استراتيجيَّة التحالف وحدث تفاعل بين الشركاء. وما يبدو حاسمًا في المراحل الأولى من المفاوضات ربّما يبدو لا صلة له بالموضوع بعد سنوات قليلة من العمل معًا بصورة وثيقة.

وفي النهاية، إنَّ ما يحدّد البنى الحاكمة للتحالف هو مستوى الثقة فيما بين الشركاء. وتكون الضمانات اللاتعاقديَّة أكثر احتمالاً عندما يكون مستوى الثقة بين الشركاء عاليًا، فمثلاً، في حالة الثقة العالية، يكون اتفاق التحالف أقلّ تفصيلاً بسبب انخفاض الانتهازيَّة المدركة. وسوف تكون تكاليف الحاكميَّة (التوجيه) في ظلّ ظروف يسودها عدم الثقة أعلى، وسوف تكون الإجراءات متّسمة بالرسميَّة أكثر، كوجود وثائق تعاقديَّة أكثر تفصيلاً، واجتماعات لمجلس الإدارة أكثر عددًا، وتَفَحُّصٌ أدقّ من قبل المحامين، ومزيد من المراسلات بين رئاسة الشركاء والتحالف.

وبتطوّر مستوى عال من الثقة، يمكن خفض تكاليف إجراءات الضمانات والمراقبة. ففي تحالف جديد بين شركات بدون أرضيّة ثقافيَّة مشتركة، أو تفاعلات مسبقة بين الشركاء، مثلاً، سوف ينعدم أساس الثقة عندما يشكّل التحالف. وفي مثل هذه الحالة، لا خيار للشركاء سوى الاعتماد على العقود

والمراقبة بصورة موسّعة. وربّما تزيد الثقة فيما بينهم كلّما ازدادت التفاعلات وتطوّرت الصداقة والمودّة، بحيث تغدو المراقبة عند هذه النقطة غير ضروريَّة. وإذا ما أريد للتحالف أن يكون ناجحًا لا بدّ للمديرين أن يدركوا أهمِّيَّة الدور الذي تلعبه الثقة، والذي ينبغي أن يستمرّ، أثناء إجرائهم للمفاوضات وقيامهم بإدارة التحالف. ويجب أن يدركوا كذلك أنَّه كلّما زادت الثقة غدت الحاكميَّة أكثر يُسْرًا وأقلّ اعتمادًا على التفاصيل التعاقديَّة الصارمة. إذ إنَّ التركيز المبدئي القوي جدًّا على المراقبة الرسميَّة يمكن أن يؤدِّي إلى اختيار إداري ضعيف، كما يشير الشاهد التالي:

«كانت غايتنا الاحتفاظ بالسيطرة على المشروع المشترك. فوضعنا مديرنا الأكثر قسوة وسلطة في المشروع المشترك. لم يكن ليفقد السيطرة. بقي في مكانه ثمانية عشر شهرًا».

يُسْتَهَلُّ التفاوض بشأن تحالف وإقامته بعلاقة ديناميَّة لا بدَّ وأن تكون ناجحة وتمرّ عبر سلسلة مراحل انتقاليَّة. إذ سوف يعرف الشركاء والمديرون الشركاء بعضهم بعضًا بمرور الزمن عندما يصبح التحالف كيانًا عاملاً قابلاً للبقاء. فالتحالفات الناجحة تكون تطوّريَّة جدًّا وتمرّ عبر سلسلة من الدورات المتفاعلة من التعلُّم، وإعادة التقييم، وإعادة التعديل[13]. أمّا المشروعات الفاشلة فهي جامدة جدًّا، لا يتعلّم فيها الشركاء سوى النزر اليسير. التضمين واضح: لدى الحصول على المعرفة وانتقال الثقة الموجودة بين الشركاء، فإنَّه يتوجَّب على مديري التحالف أن يتوجّهوا راغبين نحو إجراء تغييرات في علاقاتهم التعاونيَّة. وكلّما طال عمر التحالفات، فإنَّ النجاحات السابقة والفشل، والتفاعل بين الشركاء سوف يؤثّر على مستوى الثقة في التحالف، إذ تزداد الثقة عادة بنجاح التحالف. كما يمكن للثقة أن تتناقص بمرور الزمن في حياة العلاقة. فمثلاً، عندما يشكّل تحالف، يكون هناك احتمال ذاتي بأنَّ الشريك سوف يتعاون. إلاَّ أنَّ التجربة ستؤدِّي إلى تعديل هذا الاحتمال، الذي سيقود بدوره إلى تحوّل في مستوى الثقة.

المرونة في الإدارة وتقييم الأداء

من مفاتيح نجاح علاقة تعاونيَّة هو أن تكون المنافع التي يجنيها الشركاء أكبر من الصفقة ذاتها. وبعبارة أخرى، يمتدّ مجال التعاون إلى ما وراء الحدود الضيّقة لاتفاقيَّة التعاون. فالشركات التي تصرّ على شروط دقيقة وقانونيَّة في اتفاقية التحالف سيجدون من الصعب توسيع مدى التحالف أو تغييره إذا ما برزت فرص جديدة. من المحتّم أن يعرف الشركاء بعضهم بعضًا أكثر بعد تشكيل التحالف، الأمر الذي ربّما يسفر عن إيجاد مجالات جديدة للتعاون. ونتيجة لذلك، على الشركات أن تخطّط لتضمين اتفاقاتهم أكثر مجالات ممكنة لتغييرات غير معقّدة وغير قانونيَّة. ويقال إن اليابانيين يفضّلون أن تكون اتفاقيّات تحالفاتهم مؤلّفة من صحيفة واحدة ليتيحوا للشراكة أن تنمو وتتطوّر. وفي حين أنّه ربّما يكون هذا مبالغة، فإن بحثنا قد وجد أنَّ الشركات اليابانيَّة تنزع إلى أن تكون أقلّ اهتمامًا بالتفاصيل التعاقديَّة من الشركات الأمريكيَّة. كما سمعت مديرين أمريكيين يَشْكُون من أنَّ اتفاقيّات مشاريعهم المشتركة مفصّلة جدًّا بحيث أصبح من المستحيل تغيير أيّ شيء.

وبالإضافة إلى المرونة في الاتفاقيَّة ذاتها، من المهمّ أن تكون هناك مرونة في عمليَّة التفاوض. فإذا لم تجر العمليَّة كما هو مخطّط لها فلستَ مضطرًا لأن تحشر نفسك في زاوية. كذلك لا بدّ من ضمان وجود زمن كاف للمراجعة قبل التوقيع على الاتفاقيَّة النهائيَّة. وتصمّم المراجعة بهدف تمحيص نيَّة التحالف وضمان تلبية الأهداف مع معرفة طبيعة الاتفاقيَّة المقترحة. وهذا ربّما يعني تبطيء العمليَّة. ولكن من الأفضل طرح الأسئلة قبل تشكيل التحالف. فكثيرًا ما يقول مديرون بأنّ الإشكالات المقترنة بتحالفاتهم هي نتيجة الإعداد الضعيف والضغط من أجل إنجاز الصفقة بسرعة. ونتيجة لذلك، فإنَّ سبب تحوّل بعض القضايا إلى مشكلات فيما بعد هو أنّها لم تعالج أثناء تشكيل التحالف ومراحل التفاوض.

التشكيل المنهجي للتحالفات

لضمان مقاربة منهجيَّة لتشكيل تحالف، فإنَّ بعض الشركات المنخرطة في تحالفات عديدة قد طوَّرت عمليّات تنمية للتحالفات. وغايتها إقامة تناسق في تنمية التحالف وإيجاد مجموعة عامَّة من المعايير تقيّم بموجبها تشكيل التحالف وأداءه. ينبغي أن تتضمّن عمليَّة تنمية التحالف سلسلة من نقاط التدقيق التي يجب أن تُلَبَّىٰ قبل أن تسير العمليَّة قُدُمًا. ويجب أن تصمّم العمليَّة بحيث تضمن أنَّ الأسئلة الجوهريَّة قد طرحت ونوقشت خلال عمليَّة تشكيل التحالف. وتتضمّن هذه الأسئلة، ما يلي:

- هل هناك أهداف مفهومة ومتّفق عليها قبل تشكيل التحالف؟
- كيف سيدمج التحالف مع استراتيجيَّة الشركة الأمّ؟
- هل هنالك انسجام ثقافي ومواءمة مؤسَّسيَّة بين الشركاء؟
- هل يعزّز التحالف القوى التكميليَّة للشركاء؟
- هل ستحدّد استراتيجيَّة الخروج في الواجهة العليا؟
- هل هناك عمليَّة مراقبة لتحالفات جديدة؟

إذا ما طبّقت عمليَّة تنمية التحالف المنهجيَّة بصورة صحيحة، فإنَّها سوف تضمن ما يلي:

- أن تكون المشاريع استراتيجيَّة بالنِّسبة للشركاء،
- وأن تعطي المشاريع الأهداف الماليَّة،
- وأن تسير المشاريع بسرعة عبر عمليَّة الموافقة المشتركة المطلوبة،
- وأن تحدّد مخاطر المشروعات وتحدِّياتها وتُفهم من قبل جميع الفرقاء المنخرطين في عمليَّة التشكيل.

السيطرة على عدم استقراريَّة التحالف

لقد وصفت التحالفات بأنَّها «سباق للتعلّم» مع سيادة من هم أسرع في التعلّم على العلاقة[14]. ومن الواضح أنَّ هناك رابحون وخاسرون في سيناريو عدم الاستقرار المحتّم هذا. ومع ذلك تعيش بعض التحالفات الدوليَّة وتزدهر لسنوات عديدة، مع ازدياد تنافس الطرفين في علاقة «ربح ـ ربح» (رابحة للطرفين). وهذا يثير مسألة كون بعض التحالفات أكثر استقرارًا من سواها. تُعَرَّفُ لا استقراريَّة التحالف بأنَّها تحول كبير في حالة العلاقة التي لم تخطّط ولم تكن ناضجة بين منظور أحد الطرفين أو كليهما، أو من منظور جميع الأطراف. ففي معظم التحالفات لا يكون لدى الشركاء خطَّة محدَّدة لإنهاء مشاريعهم المشتركة. يمكن أن يكون إنهاء التحالف قبل أوانه جارحًا لشركاء المشروع. على أيَّة حال، من المهمّ أن نكرّر أنَّ عمر التحالف يجب ألاَّ يعادل بنجاحه.

يدرس هذا الفصل كيف يمكن للمديرين المشتركين في تحالف أن يسيطروا أكثر على عدم الاستقرار. من الهموم الخاصَّة للتحالفات الدوليَّة هو تعلّم أحد الشركاء بحيث يؤدِّي ذلك إلى قلب ميزان قوَّة التحالف. فعندما يقلب اكتساب المعرفة ميزان قوَّة المساومة بين الشركاء، فإنَّ القاعدة التعاونيَّة للتحالف ربّما تتآكل ويُسفر الأمر عن عدم استقراريَّة المشروع. ويجب ألاَّ يساوى عدم الاستقرار بالأداء العالي. إضافة إلى أنَّه ينبغي ألاَّ يكون الاستقرار دائمًا هو الهدف الأوَّلي للتحالف. فإذا ما كان التعلم من تحالف، أو من شريك تحالف هدفًا، فإنَّ التحالف ربّما يكون انتقاليًّا. ومع ذلك، إذا ما أدرك المديرون العوامل المؤثّرة في استقراريَّة التحالف، فإنَّ بإمكانهم منع حدوث تغييرات غير ناضجة في علاقات الشركاء، أو السيطرة عليها.

لقد قدّمت حالة شركة توبان مور، المذكورة سابقًا، دروسًا هامَّة عديدة لأيَّة شركة مهتمَّة بالحفاظ على علاقة تحالفيَّة طويلة الأمد، ومستقرّة. الدرس

الأوّل هو أنَّ شركة مور اختارت تركيز أنشطتها على تقوية التحالف نفسه وبناء علاقة مع شريكها، بدلاً من تجميع معرفة البلد المحلِّيَّة وتركيمها. إذ إنَّ المحاولات المكشوفة لبناء معرفة محلِّيَّة للبلد بالإفادة من خبرة الشريك المحلِّي، غالبًا ما تكون شفّافة وربّما تفسّر على أنّها ذات طبيعة تنافسيَّة أكثر ممّا هي تعاونيَّة. والدرس الثاني، هو أنَّ شركة مور كانت راغبة في أن تلعب دور التلميذ وليس دور معلّم فقط، وهو أمر صعب على العديد من الشركات الغربيَّة فقد تعلَّمت مور من مشروعها المشترك، وسمحت للمشروع المشترك أن يطوّر ثقافته وأنظمته الخاصَّة به.

وجدت في بحثي للمشاريع الأمريكيَّة ـ اليابانيَّة المشتركة أنَّ العديد من الشركات الأمريكيَّة قد أدركت خطورة مقترنة باكتساب الشريك الياباني للمعرفة المحلِّيَّة، وحاولت تبطيء جهود الشركاء الأجانب في التوطّن محلِّيًا. ففي إحدى الحالات، على سبيل المثال، نصَّت اتفاقيَّة المشروع المشترك بصورة محدّدة على عدم السماح للمشروع أن ينافس مباشرة الشركة الأمريكيَّة الأمّ في مجال عمل السيّارات المحلِّي. وفي حالة أخرى التزم الشريك الأمريكي بلعب دور كبير في معظم مظاهر إدارة المشروع المشترك. فأُنشىء مكتب موحّد للمشروع المشترك، وأقيم فعلاً ضمن المكتب الرئيسي للشريك الأمريكي من أجل تيسير تبادل الآراء بين الشريك الأمريكي وموظّفي المشروع المشترك.

يمكن لشركة محلِّيَّة أن تزيد من صعوبة تعلُّم الشريك الأجنبي. ففي دراستي للمشاريع الأمريكيَّة ـ اليابانيَّة المشتركة، وجدت أنَّ الشركات اليابانيَّة كانت عمومًا تسيطر على تقنيَّة التصنيع، وهي حالة شائعة عندما يكون هدف الشريك الأجنبي الأوّل هو دخول السّوق. وإذا ما استطاع شريك محلِّي أن يوطّد تقنيَّته كرافد هام للمشروع، فإنَّ مهمَّة تعلّم الشريك الأجنبي سوف تتضمّن أكثر من مجرّد المعرفة المحلِّيَّة. كذلك ستكون لدى الشريك المحلِّي فرصة أفضل ليبذَّ الشريك الأجنبي في التعلُّم لأنَّ اعتماده على تقنيَّة الشريك الأجنبي

سوف يتضاءل. وفي العيِّنة الأمريكيَّة ـ اليابانيَّة، صُنِّفت ثلاثة مشاريع مشتركة بأنَّها تلقت إسهامات تقنية متساوية من كِلا الشريكين، أما في المشاريع الأخرى، تركت الشركات الأمريكيَّة نفسها غير محميَّة لأنَّ اعتمادها على تقنيَّة شريكها وإدارته لعمليَّة التصنيع.

لن تكون محاولات تقييد تعلُّم الشريك الأجنبي ناجحة دائمًا، خصوصًا في بيئة مفتوحة كالولايات المتحدة الأمريكيَّة. ففي أحد المشاريع الأمريكيَّة اليابانيَّة المشتركة، حاول الشريك الأمريكي أن يقدّم مدير المعمل ولكنَّ الشريك الياباني، بفضل امتلاكه لأكثريَّة المشروع لم يسمح بذلك. فقدّم الشريك الأمريكي للمشروع المشترك مديرًا واحدًا فقط، وحاول الشريك الياباني، بصورة واضحة، أن يحدّ من دور الشريك الأمريكي في تشغيل المشروع المشترك. وعندما أنهى المشروع قبل الأوان، أقام الشريك الياباني معملاً أمريكيًّا آخر لتطوير عمل مع صانعي سيّارات محليين. وفي حالة أخرى، أشار موظّف تنفيذي أمريكي شريك إلى «أنَّ الشريك الياباني أراد لنفسه أيّ موطىء قدم في الولايات المتحدة يمكن أن نقدّمه له. لقد استخدمونا ثم ألقوا بنا جانبًا».

التنوّع الثقافي والاستقرار

هنالك مظهر آخر مقترن بالسيطرة على عدم الاستقرار هو التنوّع الثقافي لشركاء التحالف. لقد أكّدت مقالات عديدة كتبت حول التحالفات حدوث إشكالات عندما تشكّل شركات من بلدان مختلفة تحالفات. إذ إنَّ وجود اختلافات ثقافيَّة مجتمعيَّة بين الشركاء يسهم في لا استقراريَّة التحالف[15]. يزيد التنوّع الثقافي، بالتأكيد، صعوبة إدارة التحالف الدولي. ويشير بحثنا، على أيَّة حال، إلى أنَّ العلاقة بين التنوّع الثقافي والاستقرار تعتمد على ما إذا كان أحد الشركاء ينظر إلى الاستقرار من المنظور المحلّي أو من منظور الشريك الأجنبي.

عندما يكتسب الشريك الأجنبي خبرة محلِّيَّة ويبني قاعدته المعرفيَّة المحلِّيَّة، فإنَّ الفجوة بين الشريكين المحلِّي والأجنبي تضيق. وعندما يحدث ذلك يصبح عدم استقراريَّة التحالف أكثر احتمالاً لأنَّ الوصول إلى المعرفة المحلِّيَّة كان من الأسباب الجوهريَّة لتشكيل التحالف. ولهذا، إذا لم يتكيّف الشريك الأجنبي مع البيئة المحلِّيَّة، فإنَّ التنوُّع بين الشركاء ربّما يعزّز الاستقرار.

يُعَدُّ الوضع مختلفًا، نوعًا ما، من منظور الشريك المحلِّي المتكيّف مع الشريك الأجنبي. فإذا ما زاد الشريك المحلِّي فهمه لثقافة الشريك الأجنبي، فإنَّ استقراريَّة المشروع ربّما تزداد بسبب ازدياد فهم الشركاء لسلوك بعضهم بعضًا. وفي نموذج المشاريع الأمريكيَّة ـ اليابانيَّة المشتركة فإنَّ المجال الذي كان من الصعب على المديرين الأمريكيين فهمه هو قرارات التسعير للزبائن اليابانيين. فالزبائن اليابانيُّون يتوقّعون انخفاضًا سنويًّا في الأسعار، ويرون أنَّ زيادات الأسعار هي خيار الملاذ الأخير للعارضين (المورِّدين). وبالتالي كانت بنية التسعير لمنتجات المشروع المشترك مصدرًا كبيرًا للنزاع بين شركاء المشروع المشترك. في حين أن فهم الشريك الأمريكي المتزايد لمقاربة الشريك الياباني المتعلِّقة بالتسعير ربّما يُلغي في المستقبل مصدرًا كبيرًا من مصادر النزاع.

الخلاصة

لإنجاز نتيجة تحالفيَّة عالية الأداء، وثقة عالية بين الشركاء، وابتكارًا عالياً للقيمة، لا بدّ من حلّ قضايا إداريَّة جوهريَّة عديدة. إنَّ التحدّي الذي يواجه العديد من المديرين هو إدراك أنَّ طور تجميع المعرفة في مرحلة مبكرة من عمليَّة التخطيط يعدّ أمرًا ضروريًّا وليس خيارًا. فكثير من الشركات تقفز إلى المفاوضات بشأن التحالف بدون تخطيط كاف. إنَّ فشل تخطيط التحالف بصورة مناسبة، وبعبارة أدقّ، إن فشل التخطيط للتفاوض يزيد من احتمال فشل

التحالف. فلنتأمّل السيناريو التالي الذي كتبه أحد المديرين في تحالف فشل في النهاية:

«انطلق المشروع المشترك على قاعدة الإيمان الأعمى. كان لكلّ شريك بعض التوّقعات بشأن الآخر لم تتحقّق. فنشأ نزاع بين الشركاء غير قابل للحلّ. شركة موروتا Morota (وهو اسم التنكُّر لشريك ياباني) ترغب في أن تخسر مالاً في المشروع المشترك طيلة الفترة التي تستغرقها لبناء حصّة في السوق ونوعيّة جيّدة في أمريكا الشماليّة. أمّا ويلسون Wilson (وهو اسم التنكّر لشريك أمريكي) فتوقّع إنتاجًا أسرع وكفاءة أعلى. والشيء الوحيد المؤكّد في البداية هو أن تكون شركة تويوتا Toyota زبونًا. وعندما أقيم المشروع المشترك ظنّ الشركاء أنّهم كانوا متناسقين فيما يتعلّق بالأسعار وهوامش الأرباح. والواضح أنّ ذلك الافتراض لم يكن صحيحًا. إذ أراد ويلسون Wilson أن يحقّق قفزة سريعة وكان يساور مسؤولي الشركة شكّ في إقامة استثمار مديد. فقد توقّع ويلسون ربّما في غضون سنتين أو ثلاثة، في حين توقّع موروتا أن يخسر المشروع المشترك لمدّة تتراوح بين خمس سنوات وستّ سنوات».

وعلى الرّغم من أنّ جميع المشاكل التي وصفت في هذا المثال لم تنشأ كلها عن تخطيط وتفاوض ضعيفين، لو أن الشركاء قد أعدوا للمفاوضات إعدادًا مناسبًا وواجهوا القضايا المثارة في هذا الفصل، فإنّ التحالف إمّا أن يكون قد حقّق نجاحًا أكثر أو أنّه لم يتمّ أساسًا. ولكن، بدلاً من ذلك، أقيم المشروع على أساس مفهومات غير واضحة للشريك حول كيفيّة ابتكار القيمة وحول دواعي إنشاء المشروع، وحول المخاطر المشمولة في المشروع. وبعبارة أخرى، لم يقم أيّ من الشريكين بالإعداد المناسب للتحالف. خاضت الشركتان التفاوض وعمليّة التشكيل بصورة مشوّشة وانتهوا بتحالف ضعيف الأداء وبحظّ للنجاح قليل.

لا حاجة لجميع التحالفات أن تسير على طريق المثال السابق. فإذا ما تشكّلت التحالفات وأديرت بروح الاستراتيجيّة المشتركة والنتائج الاقتصاديّة، ودرس الشركاء بعناية القضايا التي حُدِّدت في هذا الفصل، فإنّه يمكن تحديد قضايا تعاونيّة عديدة غالبًا ما تكون عسيرة، قبل أن يخرج الشركاء التحالف عن خطّ سيره. ففي بعض الحالات، ربّما تقرّر الشركات، بعد دراسة متأنّية لهذه القضايا، أنّ التحالف ليس هو المسار الصحيح. ربّما تكون خطورة التشارك عالية جدًّا، أو ربّما يكون هناك افتقار للمديرين الأكفّاء كي يُسَيِّروا المشروع. فمن الأفضل بكثير اكتشاف هذه الأمور قبل تشكيل التحالف من الوصول، بعد إنفاق مبالغ طائلة، إلى علاقة عاطلة يكون إنهاؤها مكلّفًا وصعبًا.

ملاحظات

1. Arvind Parkhe, "Interfirm Diversity, Organizational Learning, and Longevity in Global Strategic Alliances," *Journal of International Business Studies*, vol. 22 (1991), pp. 579–602.

2. Farok C. Contractor and Peter Lorange, eds., "Why Should Firms Cooperate: The Strategy and Economic Basis for Cooperative Ventures," *Cooperative Strategies in International Business*, (Toronto: Lexington Books, 1988), pp. 3–30; Maheshkumar Joshi and Andrew C. Inkpen, "Cooperation in a Competitive World: A Framework of Global Strategic Alliances," *Competitive Intelligence Review*, vol. 7, no. 2 (1996), pp. 46–55.

3. Andrew C. Inkpen, "Creating Knowledge through Collaboration," *California Management Review*, vol. 39, no. 1 (1996), pp. 123–140.

4. Todd Saxton, "The Effects of Partner and Relationship Characteristics on Alliance Outcomes," *Academy of Management Journal*, vol. 40 (1997), pp. 443–462.

5. Andrew C. Inkpen and Paul W. Beamish, "Knowledge, Bargaining Power and International Joint Venture Stability," *Academy of Management Review*, vol. 22 (1997), pp. 177–202.

6. Peter S. Ring and Andrew Van de Ven, "Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships," *Academy of Management Review*, vol. 19 (1994), pp. 90–118.

7. After 27 years of operation, the Toppan Moore joint venture was terminated amicably. Moore's stake in Toppan Moore was sold to Toppan

Printing. According to Moore, the company decided to withdraw from the exclusive arrangement with Toppan to expand its activities in the Japanese market.

8. For a more detailed analysis, see P. Beamish and S. Makino, *Toppan Moore* (1992), Western Business School Case No. 9-92-G001.

9. Seung Ho Park and Gerardo R. Ungson, "The Effect of National Culture, Organizational Complementarity, and Economic Motivation on Joint Venture Dissolution," *Academy of Management Journal*, vol. 40 (1997), pp. 279–307.

10. Andrew C. Inkpen, *The Management of International Joint Ventures: An Organizational Learning Perspective* (London: Routledge Press, 1995).

11. An excellent discussion of the competitive risks of collaboration can be found in Joel Bleeke and David Ernst, "Is Your Strategic Alliance Really a Sale?" *Harvard Business Review*, vol. 73, no. 1 (1995), pp. 97–105.

12. Steven E. Prokesch, "Unleashing the Power of Learning: An Interview with British Petroleum's John Browne," *Harvard Business Review*, vol. 75, no. 5 (1997), pp. 146–168.

13. Yves Doz, "The Evolution of Cooperation in Strategic Alliances: Initial Conditions or Learning Processes?" *Strategic Management Journal*, vol. 17 (special issue summer 1996), pp. 55–83.

14. G. Hamel, Y. Doz, and C.K. Prahalad, "Collaborate with Your Competitors—and Win," *Harvard Business Review*, vol. 67 (January/February 1989), pp. 133–139.

15. Parkhe, "Interfirm . . . ," proposes that societal cultural differences between partner firms will be negatively related to alliance longevity. In contrast, Park and Ungson, "The Effect . . . ," found that Japanese-American joint ventures lasted longer than American-American joint ventures.

5

الحاكميَّة المقارنة المشتركة والاستراتيجيَّة العالميَّة المشتركة

أنانت كي. سوندارام Anant K. Sundaram
مايكل برادلي Michael Bradley
سيندي أ. شيباني Cindy A. Schipani
جيمس پ. وولش James P. Walsh

على أبواب الألفيَّة الجديدة، أصبح من الواضح تمامًا أنَّ المعركة الملحميَّة بين الشيوعيَّة والرأسماليَّة قد حُسمت لصالح الرأسماليَّة، على مدى المستقبل المنظور، على الأقلّ. على أيَّة حال، يبدو أنَّ نموذج الرأسماليَّة الذي يمكن أن يخدم حاجات المجتمع والاقتصاد بصورة أفضل، مفتوح للجدل. مثلاً، هل سيكون هذا النموذج مماثلاً لمبادىء «الحرِّيَّة للجميع»، و«البقاء للأنسب»، و«التنوُّع المركز على المساهمين» التي نشهدها في بلدان مثل

(*) تلفت هذه المقالة إلى أن المؤلفين شاركوا في كتابة «أهداف ومسؤولية الشراكة: التوجيه المشترك عند مفترق الطرق الذي يتعين فيه على المرء أن يتخذ قراراً أو أن يختار موقفاً أو وجهة ما». حول موضوع «التحديات في توحيد الجهود للتوجيه» في مجلة القانون والمشاكل المعاصرة، التي صدرت في جامعة ديول في خريف 1999 والتي أطلق عليها بدأ من هذا التاريخ BSSW بغية تخفيف الإلتباس ستتضمن هذه المقالة حداً أدنى من الهوامش والاستشهادات المحددة. انظر BSSW للمراجع المستفيضة والاستشهادات وبعض المناقشات الموسعة المترابطة ـ ذات العلاقة ـ.

الولايات المتحدة الأمريكيَّة؛ أم هل سيكون مماثلاً لنموذج «التنوُّع المركّز على مالكي الحصص» الذي نشهده في قارتي أوروبا وآسيا؟

يعتمد جواب السؤال هذا على أنظمة الحاكميَّة المشتركة التي تبرز وتنتشر في الاقتصاديّات الكبرى في العالم. إذ تُنفَّذ معظم الأنشطة الاقتصاديَّة في جميع أنحاء العالم من قبل مؤسَّسات، وبالتالي فإنَّ أهدافها وسلوكها (ومن ثمَّ طبيعة استراتيجيّتها وعمليّاتها) تتحدّد بفضل أنظمة الحاكميَّة المشتركة ومناهجها. وما لا يقلّ أهمِّيَّة عن ذلك هو أن لأنظمة الحاكميَّة المشتركة ومناهجها أثر كبير على أنماط الاستراتيجيّات التي تصوغها المؤسَّسات وتطبّقها.

انطلاقًا من تعريف الحاكميَّة المشتركة وتقييم موجز لدورها وأهمِّيَّتها، نبدأ، أوّلاً، بمراجعة العناصر الأساسيَّة لأنظمة الحاكميَّة وآلياتها الرئيسيَّة الداخليَّة والخارجيَّة. ثمّ نفحص الأنماط الثلاثة الأكثر أهمِّيَّة من أنظمة الحاكميَّة المشتركة ـ الولايات المتحدة، وألمانيا، واليابان ـ ونصف خصائصها مع آليّات الحاكميَّة الداخليَّة والخارجيَّة هذه. تحصر أنظمة الحاكميَّة الثلاثة هذه تنوّعات أنماط أنظمة الحاكميَّة وعناصرها الواسعة التي نجدها في مجموعة بلدان الثالوث: الأنجلو ـ أمريكيَّة (الولايات المتحدة)، وأوروبا القارِّيَّة (ألمانيا)، والشرق الأقصى (اليابان). ثمّ نراجع الفروق بين الأنظمة الثلاثة لنستخلص نتائج من أجل صياغة استراتيجيَّة مشتركة وتطبيقها.

وأخيرًا، نلخّص بعض التحوّلات الجوهريَّة الجارية في أنظمة الحاكميَّة الثلاثة المتنافسة، ونعلِّل احتمال تفوّق نظام الحاكميَّة الأنجلو ـ أمريكي على البقيَّة. ونختتم البحث بتقييم لتضمينات هذا الاستنتاج للتنافس العالمي والاستراتيجيَّة العالميَّة.

الولايات المتحدة واليابان وألمانيا هي أكبر الاقتصاديّات الصناعيَّة الثلاثة في العالم، التي يصل مجمل ناتجها القومي GNP_s معًا إلى أكثر بقليل من نصف الناتج القومي للعالم. إن عالم أكبر المؤسَّسات في الدنيا مأهول في غالبيَّته

بشركات تنتمي إلى إحدى هذه البلدان الثلاث. فمثلاً، كان 70٪ تقريبًا من أكبر الشركات الماليَّة العالميَّة الـ 500 موجودة في الولايات المتحدة وألمانيا واليابان. وغالبًا ما تكون الشركات المنتجة لهذه البلدان الثلاثة من بين المنافسين العالميين الكبار لبعضهم بعضًا في قطاعات واسعة المدى مثل، السيّارات، والكيماويّات، وأنصاف الموصلات، والآليّات الكهربائيّة، والإلكترونيّات، والخدمات المصرفيَّة والماليَّة. لقد أصبحت أساليب الحاكميّات لدى هذه الشركات حاسمة في المنافسة العالميَّة، لدرجة أنَّ طبيعة الحاكميَّة المشتركة أصبحت وثيقة الصلة بطبيعة المؤسَّسة الصناعيَّة وبنية السوق. فضلاً عن أنَّ هذه الأنظمة الحاكميَّة قد أحدثت فيضًا من المؤثّرات الكبرى عبر حدودها الخاصَّة. فهناك العديد من البلدان الأوروبيَّة كالنمسا وبلجيكا وهنغاريا (وبمدى أقل، فرنسا وسويسرا) والكثير من بلدان أوروبا الشماليَّة قد طوَّرت أنظمة الحاكميَّة المشتركة لديها بما يتّفق مع الخطّ الأنكلو ـ أمريكي. كذلك الاقتصاديّات المتحرّرة حديثًا من أوروبا الشرقيَّة يبدو أنَّها سلكت الخطوط الألمانيَّة كذلك في نمذجة أنظمة الحاكميَّة لديها. أمّا الفيض الياباني من المؤثّرات فهو واضح أكثر في آسيا حيث كانت الشركات اليابانيَّة أكبر المستثمرين الأجانب بصورة مباشرة خلال العقد الأخير من القرن العشرين. أمّا الأنواع المختلفة من نظام الحاكميَّة الأنجلو ـ أمريكي فواضحة في بلدان مثل المملكة المتحدة، وكندا، وأستراليا، ونيوزيلاندا.

لقد دفعت الأزمة الآسيويَّة التي حلَّت في اقتصاديات تايلاند وإندونيسيا والفلبِّين وكوريا (1997 ـ 1998) بدور أنظمة الحاكميَّة الثلاثة إلى بؤرة الاهتمام الشديد. إذ إنَّ تطوّر اقتصاديّات هذه البلدان في السنوات التي أعقبت الأزمة، ونموذج الحاكميَّة الذي سوف يعزّز هذا التطوّر، قد أثار أسئلة فوريَّة وهامَّة تتعلّق بنوع نمط نظام الحاكميَّة الذي ستتبنّاه هذه البلدان، وأيّ الأنماط سوف يسود على المدى البعيد.

الحاكميَّة المشتركة: تعريفها، ودورها، وآليّاتها

يشير مصطلح الحاكميَّة المشتركة إلى عمليَّة الإدارة العليا التي تدير ابتكار القيمة وتتوسّط لإحداثها من أجل المطالبين المشتركين المختلفين (بما فيهم المجتمع بأكمله) ونقل القيمة فيما بينهم ضمن سياق يضمن المسؤوليَّة تجاه هؤلاء المطالبين بصورة متزامنة.

لنلاحظ جوانب جوهريَّة عديدة في التعريف. أوّلاً، الحاكميَّة المشتركة هي «عمليَّة» أكثر منها نتيجة، وهي آليَّة متطوّرة أكثر منها ساكنة أو لقطة واحدة. ليس من الممكن الإحاطة بمنظر الحاكميَّة بـ «لقطة»؛ إذ يتطلّب فهمها التركيز على ما وراء الجهود (الدخل) والنتائج (الخرج)، وفحص كيفيَّة نشوء ممارسات الحاكميَّة وأين تكون في الصدارة. وتسود قضايا الاعتماد على المسار سلفًا. ثانياً، الحاكميَّة المشتركة تقع بصورة واضحة في قطاع الإدارة العليا. ولكونها كذلك، فإنَّ الحاكميَّة المشتركة تمارس تحديد دور مجلس المدراء (أي، كيف يفكّرون في غرفة لوائح الأسعار وكيف يديرونها)، ويضعون جزءًا كبيرًا من مواصفات عمل الموظّف التنفيذي الرئيسي Chief executive officer/CEO. وفي المؤسَّسات الحديثة، لا يمكن أن تصاغ استراتيجيَّة كبرى من أجل التطبيق على المستوى المشترك (وحتى، في أغلب الأحيان، على مستوى الأقسام) دون تدقيقها والموافقة عليها من قبل المجلس. ثالثًا، نلاحظ التأكيد على ابتكار القيمة، ونقل القيمة. ابتكار القيمة هو الغاية الجوهريَّة لجميع النشاط المشترك. وفي الوقت الذي يُترك فيه مفهوم القيمة في هذا التعريف غامضًا عن قصد فهو يحصر فكرة القيمة الاقتصاديَّة، ومن ثم الأرباح وبالتالي الكفاءة. يعدّ الحفاظ على التركيز على الأرباح والكفاءة بالطريقة التي تدار بها المؤسَّسة شرطًا ضروريًا لحاكميَّة جيِّدة. على أيَّة حال، إنَّ وجود القيمة، يتضمّن بدوره وجود الريوع الاقتصاديَّة، ومثل هذه الريوع تثير، مع وجود مطالبين كثر، قضايا مقترنة بتوزيع الريوع (أي أنّها تثير مسائل الإنصاف والعدل في المشاركة بالقيمة

المشتركة). لذلك، تتضمّن الحاكميَّة الجيِّدة (وبعبارة أدقّ، تتطلّب) شكلاً من أشكال توزيع القيمة المنصف والعادل، سواء كان ذلك خطأً أم صوابًا. وهكذا، كما هو الحال مع كلّ القضايا الاقتصاديَّة ـ الاجتماعيَّة الكبيرة، فإنَّ وسائل معالجة قضيّتي الكفاءة والعدل وأساليبها تعدّ في صميم الحاكميَّة الجيِّدة[1].

رابعًا، يؤكّد التعريف دور المطالبين والمسؤوليَّة كليهما. المطالبون في المؤسَّسة هم مالكو الحصص الذين يستطيعون من خلال علاقاتهم الاقتصاديَّة الظاهرة أو الباطنة مع الشركة (أو سوف يستطيعون) أن يقيموا دعوى على عائدات الشركة والتدفّقات النقديّة. يشمل حاملي الحصص أمثال هؤلاء حاملي الأسهم والموظّفين والزبائن والدائنين والموردين (العارضين) والمنافسين، وحتى المجتمع بأكمله الذي توجد فيه الصيغة المشتركة. تتألّف هذه القرينة بدورها من بيئة خارجيَّة تشمل الاقتصاد الشامل (أسواق المنتجات، وأسواق الرساميل، وأسواق الأيدي العاملة، وأسواق الأصول العينيَّة والتقنيَّة) والقوانين والأنظمة وحقوق الملكيَّة (بما في ذلك النظام الإلزامي) والسياسة، والثقافة، والنماذج الاجتماعيَّة والاقتصاديَّة (التي لا يتقيّد أيّ منها بالدولة الوطنيَّة للمؤسَّسة). إنَّ فكرة اشتمال الحاكميَّة على المسؤوليَّة تجتذب التصوّر بأنَّ الحاكميَّة الجيِّدة تعدّ طريقًا باتجاهين؛ إذ كما تكون المؤسَّسة مسؤولة عن الحاكميَّة تجاه مالكي حصصها، فإنَّ ممارسات الحاكميَّة تجدّد كذلك في الوقت ذاته الطريقة التي يراقب بموجبها مالكوا حصص الشركة (بما في ذلك المجتمع عمومًا) الشركة ويضبطونها.

على الرّغم من واقعة أنَّ الحاكميَّة تحتل بوضوح سدّة الصدارة في الموقع الإداري، وعلى الرّغم من كونها شرط لا بدّ منه من شروط صياغة الاستراتيجيَّة وعمليَّة تطبيقها، فإنَّه من الغريب أنَّ العلماء في الإدارة وسياسة الأعمال والاستراتيجيَّة المشتركة[2] لم يولوها من الاهتمام إلاً قليلاً. إذا كان الاهتمام يوجَّه تجريبيًا، ويتأصّل بصورة عامَّة في تراث الحاكميَّة المشتركة الضيق، والتي

كانت تعدّ مشكلة وكالة ناجمة عن تقاسم الملكيَّة والسيطرة بين الشركة ومزوِّديها برأس المال. إنَّ هذا الاهتمام الضيّق بالشركة فقط ومزوِّديها برأس المال جاء من أدبيّات المال[3]. لقد أصبحت هذه النظرة المحدودة لمشكلة الحاكميَّة التي تركّز على العلاقة بين الشركة ومزوِّديها برأس المال فقط سائدة في الأدب الذي قُبِل بصورة آليَّة على الأغلب[4].

على أيَّة حال إنَّ الحاكميَّة المشتركة أكثر من مجرّد علاقة بين الشركة ومموِّليها. فالموظفون التنفيذيُّون الرئيسيّون CEO_s ومجالس الشركة المشتركة يهتمّون بالتأكيد بقائمة من القضايا أطول بكثير. والواقع أنَّ السبب «لماذا» على وجه الدقّة هو الذي جعل لقضايا الحاكميَّة المشتركة ذلك الأثر العميق والواسع على معظم جوانب تشكيل الاستراتيجيَّة وتطبيقها. ويمكننا الحصول على فهم أفضل للسبب «لماذا» (وللأسلوب «كيف») عندما نفحص آليّات الحاكميَّة المشتركة الخارجيَّة والداخليَّة الأساسيَّة.

آليّات الحاكميَّة المشتركة الخارجيَّة والداخليَّة

هنالك خمسة عناصر للبيئة الخارجيَّة للحاكميَّة المشتركة: أسواق الرساميل، وأسواق المنتجات، وأسواق العمالة (بما في ذلك سوق العمالة الإداريَّة)، وسوق السيطرة المشتركة، والبيئة التنظيميَّة.

تفرض أسواق الرساميل الخارجيَّة ـ سوق الأسهم العاديَّة وسوق الدين، كلاهما ـ نظامًا على الشركة لسببين: الأوّل هو أنَّ على الشركات أن تخضع نفسها إلى تدقيق هذا النظام كلّما أرادت تنمية ميزانيّاتها الخارجيَّة، والسبب الثاني هو أنَّ الشركات تحدد بنية الملكيَّة للمؤسَّسة (دين مقابل أسهم، دين متوسّط الأجل مقابل دين غير متوسّط الأجل، ملكيَّة أسهم مبعثرة مقابل ملكيَّة أسهم مركّزة، ملكيَّة أسهم مؤسَّساتيَّة مقابل ملكيَّة أسهم فرديَّة، رأس مال ثابت مقابل رأس مال غير ثابت، إلخ).

أمّا النظام الذي تفرضه أسواق المنتجات فواضح: ضمن الأنظمة الاقتصاديَّة التنافسيَّة، فإن الشركات التي لا تستطيع إنتاج (أي من، أو كل) المنتجات الأرخص والأسرع والأفضل والمبتكرة التي يطلبها الزبون، لن تعيش على المدى الطويل. فالتنافس سوف يضمن أن المناسب هو الذي يبقى. وبالمثل أسواق العمالة، وخصوصًا أسواق العمالة الإداريَّة، تضمن أن يكافأ الإداريّون من الشركات الأفضل أداء، وأن يعاقب أولئك الأسوأ أداء بسعرهم في السوق.

من بين آليّات الحاكميَّة الخارجيَّة المعروفة على نطاق واسع (والتي بحثت على أوسع نطاق في أدبيّات المال والاستراتيجيَّة) ـ خصوصًا في الأطر الأنجلو / أمريكيَّة ـ هي الدور التنظيمي الذي تلعبه السوق من أجل السيطرة المشتركة. إذ تضمن هذه السوق التخلّص من ذوات الأداء الضعيف (ومدرائها) عن طريق عمليّات الضمّ، وأن تستخلص الشركات الضامَّة قيمة أعلى من هذه الشركات بفضل وضعها في استخدامات أكثر كفاءة (أي، بفضل تقليص التكاليف، وزيادة العائدات). تضمن سوق السيطرة المشتركة النشطة أن يظلّ مثل هذا التهديد ماثلاً، فوجود مثل هذا التهديد كاف لبقاء دور حاكميّتها الانضباطيَّة على صعيد الإدارة العليا.

يمكن أن تكون البيئة التنظيميَّة مصدرًا قويًا للانضباط الخارجي وبغض النظر عن وفرة القوانين على صعيد الدولة والصعيد الوطني التي تضبط سلوك الشركة أو تحيط به بصورة مباشرة (مثل قوانين التوظيف، وقوانين الأمان، وقوانين عدم التمييز، وقوانين التقاعد، وقوانين المسؤوليَّة) فإن المنظّمين يتدخّلون في أنشطة المؤسَّسات عن طريق سنّ قوانين الضرائب وقوانين التجارة وتطبيقها. هنالك، أيضًا، آليّات هامَّة للتدخّل غير المباشر في شؤون المؤسَّسة: وتشمل هذه الآليّات، المحاسبة وقوانين الكشف، وأحكام التنافس، والأحكام المضادّة للتروستات (التجمّع الضخم للرساميل والشركات).

وهنالك آليّات داخليَّة عديدة للحاكميَّة المشتركة، ولكنّا سوف نركّز على خمس منها الأكثر مباشرة وأهمّيَّة، هي:

1 . بنية مجلس الإدارة ودوره،

2 . دور الموظّف التنفيذي الرئيس إزاء مجلس الإدارة،

3 . طبيعة أنظمة التعويض (خصوصًا للإدارة العليا)،

4 . طبيعة ممارسات الوظيفة في الشركة،

5 . طبيعة أنظمة المراقبة الداخليَّة وأنظمة الحوافز المطبّقة لتقدير أداء موظّفي الشركة ومكافأتهم.

يعدّ دور المجالس في عمليَّة الحاكميَّة مركزيًا، كما أشرنا قبل قليل. فمجلس الإدارة، في معظم الاقتصاديّات هو المكلّف بالتوسط في عمليّات البيع بين مالكي الحصص وإدارتها، وبمهمَّة المصادقة على الاستراتيجيَّة والميزانيَّة، ومهمَّة إعداد التعويض. كما أنَّ مجلس الإدارة يعدّ من ناحية نموذجيَّة مسؤولاً عن ضمان أنَّ الشركة تتصرّف بأسلوب قانوني واجتماعي. فمن حيث المبدأ (رغم أنّه ليس بالضرورة من حيث التطبيق العملي) يقوم المديرون في معظم الاقتصاديّات المشتركة، برفع التقارير الفنيَّة إلى المجالس، ويكون المجلس في النهاية هو المسؤول عن العلاقة مع بيئة الشركة الخارجيَّة، بما في ذلك حاملي الأسهم. تتضمّن المسائل الرئيسة في فهم دور المجالس قضايا تشكيل المجلس (المعيَّنين داخليًا، مقابل المعيَّنين خارجيًا)، وحجم المجلس، وفيما إذا كانت دوائر غير المساهمين ممثّلة، وفيما إذا كان المجلس مستقلاً، وكيفيَّة تعويض أعضاء المجلس (مثلاً، تعويض ثابت مقابل أسهم شركة وخيارات). يلعب الموظّفون التنفيذيّون الرئيسيّون بوصفهم حلقات وصل بين إدارة الشركة والمجالس دورًا حاسمًا. فمثلاً، هل هم مسؤولون فقط عن المهام التنفيذيَّة في الشركة (موظف تنفيذي رئيسي) أم هم مسؤولون عن مراقبة المجلس، تعيينه وأعماله (رئيس مجلس الإدارة)؟

تُعد أنظمة التعويضات والمراقبة هامَّة بوصفها مسؤولة عن تصنيف أنظمة المكافآت (والعقوبات) بما يتوافق مع أهداف الشركة. فمثلاً، هل يُدفع للمديرين رواتب ثابتة ومكافآت، أم هل يُعوَّضون بأسهم وخيارات أسهم؟ ربّما يكون النموذج الثاني من التعويضات أنسب لمصالح المديرين وحاملي الأسهم، إذا كان هدف الشركة المقرّر هو خلق قيمة حاملي أسهم. وبالمثل، ما هو دور التعويض العائد للأداء مقابل التعويض للأداء (مثل المظلاّت الذهبيَّة للإدارة العليا في حال تغيير المراقبة)؟

آخر قضيَّة حاكميَّة داخليَّة، وربّما الأهمّ من منطلق العمليّات اليوميّة للشركة، هي طبيعة الممارسات الوظيفيَّة. تشمل المسائل النموذجيَّة هنا ما يلي: كيف يُعيَّن الموظفون ويُرَفَّعون؟ كيف يبنى رأسمالهم البشري ويصان؟ كم يبقون في الشركة؟ هل للشركة عقد مبني على العلاقة مع موظّفيها، أو تمنح ضمانًا وظيفيًّا طيلة الحياة، أمّ تستأجر وتسرّح كيفما اتّفق، أو تتعامل مع موظّفيها على أساس ما هو في متناول اليد من العمّال وما يقدّمونه من نفع يومي لصاحب العمل؟

لفهم الدور الذي تلعبه الحاكميَّة في صياغة الاستراتيجيَّة وتطبيقها في الولايات المتحدة الأمريكيَّة وألمانيا واليابان يتطلّب منّا فهم كيفيَّة عمل كل من هذه الآليّات في بيئاتها الخاصَّة. هنالك بعض التنافرات الصارخة (والتماثلات الممتعة) بين هذه الأنظمة الثلاثة مع تضمينات الأساليب التي تعمل بموجبها الشركات التابعة لهذه الاقتصاديّات وكيفيَّة تنافسها. ثم سوف نفحص دور الآليّات الخارجيَّة للحاكميَّة في هذه الاقتصاديّات الثلاثة، وما تؤكّد عليه، وخصائصها، وبعد ذلك نبحث الأمر نفسه فيما يتعلّق بالآليّات الداخليَّة للحاكميَّة.

الآليات الخارجيَّة للحاكميَّة

الأهداف المشتركة، دور أسواق الرساميل الخارجيَّة، وبنية الملكيَّة

تلعب أسواق الرساميل الخارجيَّة في اقتصاد الولايات المتحدة دورًا أكبر بالمقارنة مع اقتصاد ألمانيا واقتصاد اليابان. ففي حين يوجد في ألمانيا حوالي

نصف مليون مؤسَّسة وأكثر من 3200 ثلاثة آلاف ومئتي شركة مساهمة محاصَّة (AG_s أو Aktiengessell schaften) فإنَّ أقلّ من 700 مدرجة في أسواق الأسهم. ويقارن هذا بأكثر من 9000 شركة مدرجة في أسواق البورصة الكبرى الثلاثة (سوق بورصة نيويورك، وسوق البورصة الأمريكيَّة، وسوق البورصة ناسداك NASDAQ). في الولايات المتحدة الأمريكيَّة، وبـ 1800 شركة مدرجة في اليابان. تغطّي الشركات المسجّلة 20٪ فقط من عائدات القطاع المشترك في ألمانيا، ويُعَدّ تحويل سوق البورصة منخفضًا، إذ بلغ أقلّ من 40٪ من مجمل الناتج القومي (في نهاية 1997)، بالمقارنة مع 57٪ في اليابان، و136٪ في الولايات المتحدة، وتميل الشركات الألمانيَّة غير المسجّلة إلى تشكيل غالبيَّة المشاريع الأصغر والمتوسّطة الحجم، والمتحدة بصورة نموذجيَّة باسم Gessell schaften - $GmbH_s$ (mit beschränkter Haftung).

إنَّ أهداف المؤسَّسات الألمانيَّة محدّدة بوضوح في قانون الشركات الألماني. يعرف قانون الشركات الألماني الذي طبّق أساسًا سنة 1937 (وعدل فيما بعد سنة 1965) دور مجلس الإدارة وهدف المؤسّسات على النحو التالي (الكلمات الألمانيَّة محصورة بين قوسين):

«يقوم مجلس الإدارة، على مسؤوليّته الخاصّة، بإدارة المؤسَّسة لصالح المشروع وموظّفيه Gefolg schaft والمصلحة العامَّة للمواطنين Volk والدولة Reich».

لم يذكر شيء معيَّن عن حاملي الأسهم حتى سنة مراجعة القانون سنة 1965، وينصّ القانون كذلك على أنَّه إذا ما عَرَّضت الشركة الصالح العام للخطر ولم تقم بعمل تقويمي، فيمكن حلّها بقانون تصدره الدولة. وعلى الرّغم من أنَّه تمّ حديثًا نسبيًّا الاعتراف بأنَّ حاملي الأسهم يشكّلون جمهورًا هامًّا، فإنَّ القانون الألماني يشير بوضوح كبير إلى أنَّ حاملي الأسهم ليسو سوى جزء من مالكي الحصص الذين ينوب عنهم المديرون بإدارة الشركة(5).

لا يوجد في الولايات المتحدة الأمريكيَّة قانون شركات معترف عليه رسميًا على الصعيد الفيدرالي؛ إذ ينحصر قانون الشركات كله في مستوى الولاية [والواقع أنَّ الولايات الخمسين تتنافس فيما بينها لعمل الشركات، حيث الرابح من بينهم بصورة جليَّة هو ولاية ديلاوير Delaware التي سجّل فيها حوالي ثلثي شركات فورتشن 500. Fortune 500] وفي غياب قانون شركات معتمد فيدراليًا، فإنَّ «مبادىء الحاكميَّة المشتركة» التي أعدّتها مجموعة من المحامين والقضاة والأكاديميين، والمعروفة باسم «معهد القانون الأمريكي» ALI قد قامت بدور تقديم التوجيه بناء على الأمر الواقع فيما يتعلّق بقانون الشركات. وبموجب الـ ALI فإنَّ الغاية الأساسيَّة للشركة يجب أن تكون «ربح الشركة ومكسب المساهمين»، وفي الوقت الذي «ربّما» تكون نيّة الشركة إنسانيَّة وأخلاقيَّة بصورة معقولة، فإنَّ عليها، كما على الشخص الطبيعي تمامًا، أن تتصرّف ضمن الحدود القانونيَّة[6]. وقد أعادت المحاكم هذه النقطة إلى الوطن سنة 1919 في قضية .Dodge V و.Ford Motor Co حيث نصَّت على ما يلي: «تنظّم المؤسَّسة وتُسَيَّر أساسًا لمصلحة حاملي الأسهم»[7]. وهكذا كانت أوَّليَّة حاملي الأسهم تحتلّ الصدارة في قانون الشركات الأمريكي.

إنَّ السمة المميِّزة لنظام المؤسَّسات الصناعيَّة اليابانيَّة هي مجموعات أو شبكات الشركات ذات الحصص المستقرّة والمتبادلة فيما بينها من الأسهم العاديَّة للأقلّيَّة، والمعروفة بـ «كيريتسو» Keiretsu[8] وتعني كلمة كيريتسو «سلسلةً من الأمور مُنظَّمةً لتؤدّي عملاً». وعلى الرّغم من أنَّ الشركات في الكيريتسو هي شركات مساهمة محاصة منفصلة ومستقلّة، فإنَّها تنزع إلى أن يكون بينها عقود ضمنيَّة تربطها فيما بينها في أمور كالملكيَّة والحاكميَّة والاتّصالات التجاريَّة. وعندما تكون شبكة الشركات مؤلّفة من مجموعة سائبة من الشركات بدءًا من العارضين (المورّدين) إلى سلسلة الموزّعين، فإنّها تدعى كيريتسات شاقولية Vertical Keiretsus؛ وعندما تكون الشبكة مؤلّفة من

مجموعة سائبة من الأعمال فيما يشبه أسواق المنتجات، فإنَّها تُدعىٰ كريتسات أفقيَّة horizontal keiretsus. وتشمل الكيريتسات الأفقيَّة بصورة نموذجيَّة أيضًا مصرفًا رئيسيًّا كبيرًا يقوم بعمل مع كلّ الشركات الأعضاء في الكيريتسو الأفقي. كما يملك المصرف الرئيسي مواقع الأسهم العاديَّة للأقلِّيَّة في كلّ من الشركات الأعضاء. وعلى الرّغم من أنَّ العدد الفعلي لشركات الكيريتسو يعدّ قليلاً بالنسبة للعدد الكلِّي للشركات المساهمة المحاصة في اليابان، فإنَّها تمثّل مجتمعة حوالي 25٪ من إجمالي المبيعات في القطاع الياباني المشترك، وحوالي 50٪ من قيمة الأسهم المسجّلة في اليابان. إنَّه من المعترف به عمومًا أنَّ الهدف الأساسي لمديري الشركات هو الإدارة من أجل صالح مجموعة الشركات بأكملها، وليس من أجل مصلحة شركة لوحدها.

ومن التحوّلات الكبرى التي طرأت في سوق الرساميل الأمريكيَّة منذ سبعينات القرن العشرين ظهور المستثمر المؤسَّساتي. ففيما بين سنة 1977 وعام 1996 زاد عدد الصناديق العامة المشتركة الأمريكيَّة المسجّلة من 427 (تمثّل 45$ بليون في حسابات 8,5 مليون مساهم) إلى 5305 (2,6$ تريليون في حسابات 120 مليون مساهم تقريبًا). تغطي مثل هذه الاستثمارات حوالي نصف جميع الأسهم في المؤسَّسات الأمريكيَّة. ومن بين جميع الأسهم الأمريكيَّة 25٪ لصالح صناديق التقاعد. وتملك العائلات أكثر من نصف الأسهم المحلِّيَّة الهامَّة، أي أكثر من ضعف النسبة المئويَّة التي تمتلكها العائلات في ألمانيا أو اليابان.

تختلف بنية ملكيَّة الأسهم في ألمانيا اختلافًا كبيرًا عن تلك التي تلاحظ في الولايات المتحدة. إذ حوالي 14٪ من الأسهم تمتلكها المصارف، وحوالي 40٪ تمتلكها شركات ألمانيَّة أخرى (وكلا الدائرتين لا تمتلكان شيئًا من ناحية فعليَّة في الولايات المتّحدة). إنَّ امتلاك الأسهم فيما بين الشركات شائع ومن الصعب فصله عن مصادر المعلومات المتوافرة بصورة علنيَّة. إذ إنَّ أقل من

17٪ من الأسهم تمتلكها عائلات (في الولايات المتحدة 50٪)، وهي نسبة أخذت بالتضاؤل منذ خمسينات القرن العشرين. حيث أخذت الملكيّة تتمركز: فحوالي 25٪ من الشركات الألمانيَّة المسجّلة فيها مساهم كبير واحد، ومثل هذه الحصص الكبرى تغطّي 65٪ من قيمة جميع الأسهم المسجّلة.

ومن المهمّ بيان أنَّ جزءًا كبيرًا من الأسهم في ألمانيا هو على شكل أسهم لحامله (خلافًا للأسهم المسجّلة في الولايات المتّحدة). ونتيجة لذلك، تترك مثل هذه الأسهم كودائع في مصرف العائلة hausbank للمؤسَّسة الذي يتعامل بأمور مثل مدفوعات أرباح الحصص، ومسك السجلات. يتيح القانون الألماني للمصارف أن تقرّ مثل هذه الأسهم في الودائع بالوكالة عن حامليها، ما لم يوجّه المودعون المصرف صراحة خلاف ذلك. ويبدو أنَّ العطالة تعمل لصالح المصارف التي تمتلك هذه الأصوات بالوكالة. ونتيجة لذلك تسيطر المصارف بصورة مباشرة أو غير مباشرة على جزء كبير من الأسهم في الشركات الألمانيَّة[9]. يعدّ رئيس مجلس الإشراف، من ناحية نموذجيَّة، ممثّلاً للمصرف العائلي. إنَّ ما يشكّل نفوذ المصرف ويضبط دوره هو نصّ ورد في مواثيق شركات عديدة يفيد بأنَّه لا يحقّ لغير حاملي الأسهم المصرفيَّة أن يمارسوا أكثر من 5٪ إلى 10٪ من مجمل الأصوات بغض النظر عن نسبة الأسهم التي يمتلكونها. (تستثنى المصارف، على أيَّة حال من هذا المطلب). وأكثر من ذلك، حتى إذا ما كانت الأسهم مدرجة في بورصة، فقد جرت العادة في الشركات الألمانيَّة أن تسجّل الأسهم التي لا يحقّ لها التصويت فقط.

أمّا في اليابان فملكيَّة الأسهم ممركزة ومستقرَّة. وعلى الرّغم من أنَّه لا يسمح للمصارف اليابانيَّة امتلاك أكثر من 5٪ من أسهم شركة واحدة، فإنَّ مجموعة صغيرة من أربعة مصارف أو خمسة تسيطر، من ناحية نموذجيَّة، على حوالي 20٪ إلى 25٪ من أسهم شركة ما. كما أنَّ أكبر مساهم مصرفي يعدّ، عادة، أكبر حامل للدين في الشركة[10].

لقد تضاءلت ملكية الأسهم في اليابان، كما في ألمانيا، باستمرار من حوالي 50٪ في خمسينات القرن العشرين إلى حوالي 20٪ حاليًا. تغطّي ملكيَّة الأسهم فيما بين الشركات 25٪ أخرى من الأسهم الشركات اليابانيَّة، ونادرًا ما تباع مثل هذه الملكيَّة، هذا إذا بيعت أصلاً. أمّا الاتفاق على عدم بيع ملكيّات الأسهم فيما بين الشركات فليس مكتوبًا بل هو ضمني. والواقع ظلّت نسبة 25٪ من هذه الملكيَّة مستقرَّة طيلة العقدين أو الثلاثة المنصرمة. وهذه ظاهرة مميَّزة لأنَّ نسبة ملكيّات الأسهم فيما بين الشركات لم تكد تتزحزح، لا أثناء الفترة بين 1985 ـ 1989 (عندما نهضت سوق البورصة اليابانيَّة بنسبة 150٪ وعندما توقّعنا زيادة في مثل هذه الملكيّات) ولا أثناء الفترة بين 1989 ـ 1994 (عندما هبطت سوق البورصة اليابانية بنسبة 60٪ وتوقّعنا تناقضاً في مثل هذه الملكيّات). وتمتلك شركات التأمين في اليابان 20٪ أخرى من الأسهم. (ربّما لا تملك أكثر من 10٪ من الأسهم في شركة واحدة).

وهكذا في شركة يابانيَّة نموذجيَّة تعود ملكيَّة ثلثي الأسهم فيها تقريبًا إلى المصارف وشركات التأمين والمؤسَّسات الأخرى. وتبقى هذه النسبة مستقرّة تقريبًا، ونادرًا ما تصل إليها الأسهم المملوكة بإحكام في السوق الماليَّة، هذا إن وصلت أصلاً.

البنية الماليَّة والسياسات الماليَّة

بالعودة إلى الأنماط الماليَّة، تعدّ الشركات الألمانيَّة، إجمالاً، أكثر فعاليَّة. من نظيراتها الأمريكيّات. كانت نسبة إجمالي الدين إلى إجمالي الأصول الدفتريَّة 60٪ سنة 1992 (51٪ فيما يتعلّق بالشركات الأمريكيَّة) ولكن الفعاليَّة تتناسب عكسًا مع الحجم: فنسب الدين إلى الأصول (الموجودات) تكون أعلى في المشاريع الصغيرة والمتوسّطة الحجم. ونسبة إجمالي الدَّين المئويَّة إلى إجمالي الأصول في الشركات الألمانيَّة هي 60٪ وسطيًا، ولكن الانهيار كان 75٪ فيما يتعلّق بالشركات الأصغر، و69٪ فيما يتعلّق بالشركات المتوسّطة الحجم، و40٪ للشركات الكبيرة.

ومن الفروق الملحوظة بين فاعليَّة شركات الولايات المتحدة والشركات الألمانيَّة هو، على أيَّة حال، اعتماد الشركات الألمانيَّة على الدين المصرفي أو الدين المتوسّط الأجل، والدور الصغير نسبيًا الذي تلعبه سندات الدين السوقيَّة. وسبب ضآلة الدور الذي يلعبه الدين السوقي هو القيود الصارمة التي تضعها الحكومة الألمانية على إصدار مثل هذا الدين. إذ كان إصدار الأوراق التجاريَّة والسندات الأهليَّة (المحلِّيَّة) يثَبَّط حتى سنة 1992 بفضل إجراءات التفويض المعقّدة وضرائب التحويل. وكان إصدار سندات عملة أجنبيَّة محرَّمًا حتى سنة 1990، وكان إصدار سندات باليورو يتطلّب إشعارًا مسبقًا ويخضع لقيود استحقاق. وكان معدّل التمويل المصرفي لديون طويلة الأجل حوالي 50٪، وظلّت هذه النسبة مستقرّة تقريبًا خلال العقدين المنصرمين. أمّا الفرق الهامّ الآخر فهو اعتماد الشركات الألمانيَّة على التمويل الداخلي. فأثناء الفترة من 1984 ـ 1992 غطَّت الشركات الألمانيَّة أكثر من 70٪ من إجمالي حاجاتها التمويليَّة عن طريق التمويل الداخلي. أمّا ضعف دور تمويل الأسهم، نسبيًا، فيعود جزئيًا إلى الضرائب والأنظمة. فحتى سنة 1992 كان هناك ضريبة قدرها 1٪ على قيمة كل إصدارات الأسهم الجديدة، وكانت المتاجرة الثانويَّة في الأسهم خاضعة إلى ضريبة تعامل (صفقات). وكانت الشركات (حاملات الأسهم) تدفع ضريبة قيمتها 1٪ على قيمة موجوداتها الصافية، وهي ضريبة واجبة الدفع حتى وإن لم تحقّق الشركة ربحًا.

صُمِّمت أحكام تسديد أرباح الحصص لحماية مصالح الدائنين. فالقانون الألماني ينص على ألاَّ تدفع أرباح الحصص من رأس المال المتوفّر، حتى وإن تضمّن رأس المال المتوفّر أجرًا إضافيًا فوق القيمة الرسميَّة للأسهم. لقد جعل هذا الشرط من الصعب على الشركات الألمانيَّة أن تتعهّد بإعادة شراء الأسهم. فضلاً عن وجوب احتفاظ الشركات بجزء من أرباحها كمبلغ احتياطي يكون ضمانًا إضافيًا للدائنين.

وبرغم أنَّ فاعليَّة الشركات اليابانيَّة قد تضاءلت بمرور الزمن، فإنَّها تميل إلى أن تكون أكثر فاعليَّة من نظيراتها الأمريكيّات والألمانيّات. فكانت نسبة إجمالي الدَّين إلى إجمالي الأصول الدفتريَّة حوالي 80٪ سنة 1992 وكان 57٪ من الدين بوساطة مؤسَّسة ماليَّة أو مصرفيَّة. وخلال الفترة من 1984 ـ 1992 موّلت الشركات اليابانيَّة أكثر من 50٪ من إجمالي حاجاتها التمويليَّة عن طريق الدين. أمّا الأرباح المحتجزة فكان لها في اليابان دورٌ أصغر ممّا كان لها في ألمانيا والولايات المتحدة. حوالي 40٪ من إجمالي حاجات التمويل خلال الفترة من 1984 ـ 1992 تم تغطيته بأموال مولَّدةٍ داخليًا. وكانت هناك قيود كبيرة خلال سبعينات القرن العشرين وثمانيناته مفروضة على قدرة تنمية دين السوق، كالأوراق التجاريَّة، والسندات الأهليَّة، وسندات اليورو. فضلاً عن وجود ضريبة تعامل كبيرة على تحويلات السندات حتى سنة 1988. وعندما خُفِّفت هذه القيود، على أيَّة حال، كانت الشركات اليابانيَّة قد أصدرت مزيدًا من الدين السوقي، خصوصًا في أسواق اليورو، مدفوعة، جزئيًا، برغبتها في تقليص الاعتماد على المصارف الرئيسة وعلى دين مصارفها. في مطلع ثمانينات القرن العشرين، لم تصدر سوى 250 شركة يابانيَّة سندات خارج اليابان؛ وما أن حلَّت أواخر ثمانينات القرن ذاته حتى كان عدد الشركات قد فاق 1200 شركة. أمّا عمليَّة تسديد أرباح الحصص، وإعادة شراء الأسهم فكانت مماثلة لما في ألمانيا، رغم أنَّ الشركات اليابانيَّة قادرة على التغلّب بسهولة على الأحكام المفروضة على إعادة شراء الأسهم.

سوق للمراقبة المشتركة ولنشاط إعادة بنية الشركات

لدى الولايات المتحدة الأمريكيَّة سوقًا واسعة للمراقبة المشتركة إذ بلغ عدد الشركات المُدمجة والمضمومة في الولايات المتحدة وحدها (سواء كانت ضامَّةً، أو هدفًا للضمّ) أكثر من نصف أنشطة الدمج والضمّ M & A في العالم كلّه على صعيدي القيمة والحجم كليهما. وقد شهدت الولايات المتحدة منذ

سنة 1981 موجتي دمج وضم M & A كبيرتين: الأولى هي موجة تفكيك الشركات الكبرى في ثمانينات القرن العشرين، والثانية هي موجة بناء البؤر في تسعينات القرن نفسه، حيث شهدت الولايات المتحدة في هذين العقدين حوالي (82000) اثنتين وثمانين ألف صفقة دمج وضمّ بلغت قيمتها حوالي (6) ستة تريليونات دولار أمريكي. ولم تشهد أنشطة الدمج والضمّ، في زمن كتابة هذه السطور، أي خمود. إضافة إلى ذلك شهدت ثمانينات القرن العشرين قدرًا كبيرًا من أنشطة الاستيلاء المعادية، وشراء كامل الحصص الفعّالة LBO، إلاّ أنّ هذه الأنشطة همدت بصورة دراميَّة خلال تسعينات القرن ذاته (إذ أصبحت صفقات الدمج والضمّ في هذه الفترة ودِّيَّة بصورة عامة باستخدام الأسهم بدلاً من الدفع النقدي كوسيط للتبادل في كثير من الحصص الأعلى)[11].

كان نمو سوق المراقبة المشتركة في ألمانيا ضعيفًا. إذ لم ينخرط في عمليّات الدمج والضمّ في الفترة ما بين 1985 و1989 سوى 2,3٪ من قيمة السوق للأسهم المسجّلة، بالمقارنة مع أكثر من 40٪ في الولايات المتحدة. حتى عندما كانت تحصل عمليّات الضمّ المشتركة، كانت تغلب عليها سمة الصفقات المنظّمة ودِّيًا. فلم يعد للاستيلاء العادي ولشراء كامل الحصص الفعَّالة وجود. فمثلاً، ذكر فرانكس Franks وماير Mayor (1993) أنه لم تحدث عمليَّات استيلاء معادية في ألمانيا منذ الحرب العالميَّة الثانية سوى أربع عمليّات. وحتى الآن لا يوجد قانون ينظّم عمليّات الاستيلاء مقبول رسميًّا بصورة عامَّة، بل هنالك خطوط توجيهيَّة غير رسميَّة. إذ لم يعد يسمح في ألمانيا بأحكام الاستيلاء، أو حُبوب السمّ، أو المظلاّت الذهبيَّة وما شابه ذلك.

تعد سوق المراقبة المشتركة في اليابان غير نشطة، كما هو الحال في ألمانيا. إذ كانت عمليّات الدمج والضمّ لا تزيد عن 3٪ من إجمالي تمويل السوق إلاّ قليلاً خلال الفترة 1985 ـ 1989، إضافة إلى أنَّ العمليّات كانت كلّها ودِّيّة. وأوّل عمليَّة استيلاء معادية على شركة يابانيَّة من قبل شركة غير يابانيَّة حصلت، ولآخر مرَّة (في فترة ما بعد الحرب العالميَّة الثانية) في سنة 1999م.

وعلى الرّغم من وجود حوالي 450 عمليّة دمج أو ضمّ وسطيًا شملت شركات يابانيّة سنويًا، فإنَّ نصف هذه العمليّات تقريبًا كانت شركات يابانيّة تضمّ شركات غير يابانيّة، ومعظم ما تبقّى كان يتألّف من صفقات صغيرة بين شركات يابانيّة. فنادرًا ما توجد مواد للدفاع ضدّ الاستيلاء، وحبوب السمّ، والمظلاّت الذهبيّة في القوانين أو الأنظمة الداخليّة المشتركة. إنَّ الكلمات اليابانيّة المستخدمة للدلالة على عمليّات الاستيلاء هي (miurisuru/ أن يبيع المرء جسده)، و(baishu/ الرّشوة)، و(nottori/ اختطاف)، وكلّها توحي بنفور ثقافي من عمليّات الاستيلاء. وتعود أصول جزء من سبب هذا النفور الثقافي إلى واقعة أنَّ مجموعات الجريمة المنظّمة مثل الياكوزا Yakusa غالبًا ما كانت تنخرط في عمليّات احتكار الأسهم، والبريد الخادع ومحاولات الاستيلاء بين الفينة والأخرى. وقد شهدت ثمانينات القرن العشرين عمليّات بريد خادع قامت بها شركات يابانيّة شملت بعض الشركات المشهورة مثل تويوتا Toyota وفوجيا Fojiya وميتسووي للتعدين Mitui Mining. وعلى الرّغم من أنَّ القانون التجاري الياباني يحرّم على الشركات إعادة شراء أسهمها الخاصّة بها، فإنَّ واقعة شيوع عمليّات البريد الخادع توحي بأنَّ العديد من الشركات اليابانيّة يبدو أنّها قد تغلّبت على هذا الشرط القانوني بنجاح.

هنالك أيضًا نشاط واسع لإعادة بنية الشركات بالاستناد إلى السوق ـ إفلاسات، إعادة تنظيم، تنويعات، وعمليّات دمج ـ في الولايات المتحدة الأمريكيّة، مع انخراط كبير للمحاكم والمحامين (حيث انخراط المحامين بصورة خاصّة في حالات الإفلاس وعمليّات إعادة التنظيم). تميل العمليّات المشتركة لإعادة البناء في ألمانيا لأن تكون شأنًا خاصًا مع قيام المصارف بلعب دور رئيسي، كما تنزع معظم الحلول في المحن الماليّة (الحجز على الأموال) إلى أن تكون غير رسميّة بدلاً من استنادها إلى المحاكم. وليس غياب الحلول المستندة إلى المحاكم غريبًا. وعلى الرّغم من وجود أحكام تتعلّق بإعادة تنظيم

الشركات وتصفيتها في قانون الإفلاس الألماني، فإنَّ القانون قد انحرف باتجاه حماية مصالح الدائنين وجرى اتباع قانون الأولويَّة المطلقة بحزم. وبالتالي هناك تحيُّزٌ نحو عمليّات التصفية في حالات الإفلاس التي تنتهي إلى المحاكم أو تدخّل في عمليَّة حل رسمي، وهي حالة يفضّل المساهمون تجنّبها ما لم يكن ذلك ضروريًّا لا محالة. وفي اليابان، أيضًا، تنزع عمليّات إعادة البناء المشتركة لأن تكون خاصَّة وغير رسميَّة. إذ نادرًا ما تستخدم المحاكم أو يستخدم المحامون، مع قيام المصرف الرئيسي عادة بالدور الأساسي في هذه العمليّات. كما تصاحب عادة عمليّات إعادة البناء بحركة استبدال كبيرة للإدارة العليا. يتضمّن قانون الإفلاس في اليابان أحكامًا تتعلّق بالتصفية وبإعادة التأهيل، ولكن القانون انحرف، كما هو الحال في ألمانيا، باتجاه حماية مصالح الدائنين. على أيّة حال، لا يوجد دليل على التحيّز للتصفية في عمليّات إعادة البناء التي تسفر عن حلول رسميَّة.

ممارسات الكشف والتنظيم

تتميّز الحاكميَّة المشتركة في الولايات المتحدة عن الأنظمة الألمانية واليابانيَّة في أنّها تؤكّد على الكشف المشترك لصالح المموِّلين. ويعزى ذلك إلى أنَّ شركات الولايات تعتمد على بيع الأسهم من أجل تنمية التمويل الخارجي. ويبلغ اعتماد الشركات الأمريكيَّة على بيع الأسهم لتمويل نفقاتها ستة أضعاف اعتماد الشركات اليابانيَّة والألمانيَّة على ذلك، على الأقل. لقد منح قانون الأسهم والتبادل الأمريكي لعام 1934 شفافيَّة كبيرة، وكشفنا للأنشطة المشتركة بهدف ضمان كفاءة صفقات الشركات وعدالتها مع المموِّلين. فقد فوّض الفصل [(9) 14] من قانون سنة 1934 لجنة سوق الأسهم SEC صلاحيَّة تنظيم الاتصالات بالوكالة. والأثر الإجمالي لهذا التشريع هو اشتراط كشف كفؤ للمعلومات الماليَّة للمستثمرين الخارجيين. أمّا تجارة المسؤولين (المطّلعين على بواطن الأمور) فإنّها تخضع لمراقبة الـ SEC.

في مسح للمؤسَّسات أجرته منظَّمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD في الولايات المتحدة وألمانيا واليابان، صُنِّفت فيه الشركات بالنسبة إلى دليل OECD على أساس «كاملة» الكشف، أو «جزئيَّة» الكشف أو «غير مطبّقة» لنظام الكشف. فلبَّى ثلثا الشركات الأمريكيّة التي مُسِحت مستوى «كاملة» الكشف والثلث الباقي كان في مستوى «جزئي» الكشف وبالمقارنة مع ألمانية، لم تلبّ أيَّة شركة مسحت هناك مستوى «كاملة» الكشف حسب معايير الـ OECD، ومع اليابان حيث 1٪ فقط من الشركات لبَّت متطلّبات «كاملة» الكشف.

تتبّع الولايات المتحدة قوانين محاسبة أقلّ محافظة من اليابان وألمانيا. فمثلاً تقيم الأسهم في الولايات المتحدة بسعر السوق بدلاً من الكلفة التاريخيَّة. وتؤكّد قوانين المحاسبة في الولايات المتحدة على تزويد المستثمرين المحتملين وحاملي الأسهم خصوصًا بمعلومات اقتصاديَّة صحيحة، ولكنَّها لا تؤكِّد على حماية الدائنين والموظّفين وسواهم من مالكي الحصص. أمّا المكاسب غير المحقّقة ربّما يعترف بها؛ وبالمثل فإنَّ الأصول الثابتة الملموسة فتُحَمَّل على التكلفة، أقلّ انتقاصًا لقيمتها، بحيث تُبخس قيمة الموجودات الحقيقيَّة؛ أمَّا الأسهم التي يمكن تسويقها فَتُحَمَّل على التكلفة التاريخيَّة. إنَّ أرقام الدخل الصافي التي تقدّمها الشركات الألمانيَّة مشكوك فيها بسبب الاستخدام الواسع للحسابات الاحتياطيَّة لبناء الاحتياطيّات المستورة؛ كما تسود اعتبارات تيسير الدخل. لم يكن في ألمانيا، حتّى عهد قريب، أيَّة قوانين ضدّ مثل هذه التجارة وضدّ الممارسات الاحتكاريَّة، فإنَّ تطبيق هذه القوانين كان في أحسن الأحوال غير سوي، وبصورة متناقضة.

وبموجب قانون آخر، في الولايات المتحدة، كانت حماية جماهير المموِّلين اللارأسماليين قبل ستينات القرن العشرين تنزع إلى التركيز على المستهلكين، كما هو الحال مع قوانين شيرمان Sherman وكلايتون Clayton التي تعالج القضايا المضادّة للاتحادات الاحتكاريَّة، وقضايا العدل في التنافس.

وبدءًا من ستينات القرن العشرين، على أيّة حال، أخذت الجهود التنظيميَّة تهتمّ باضطراد بجماهير غير المساهمين إضافة إلى حماية المستهلكين. إذ اكتسب غير المساهمين حماية بفضل «قانون الحقوق المدنيَّة» و«قانون السلامة المهنيَّة» و«قانون الأمريكيين المعاقين»، وقوانين أخرى غيرها كثيرة. في حين استفاد المستهلكون ـ من قوانين كثيرة ـ نذكر غيضًا من فيض منها ـ مثل تشريع الاقتراض الحقيقي، وأحكام الكفالة الواردة في النظام التجاري الموحّد لعام 1962. وإلى جانب مثل هذه الصلاحيّات الممنوحة لمديري الشركات في التعامل مع مصالح المساهمين منحوا مزيدًا من الحرِّيَّة في مجال الرّقابة الإداريَّة على المؤسَّسات. فقد تبنَّت ديلاوير Delaware سنة 1986، على سبيل المثال، الفقرة (7) b 102 من نظام ديلاوير، متيحة بذلك للشركات أن تعدّل مواثيقها بهدف تقييد مسؤوليَّة المدراء عن الإخلال غير المقصود بواجب الرعاية بالمؤسَّسة ومساهميها. ومنذ ذلك الحين، حذت حذوها أكثر من أربعين ولاية.

وبرغم مقاربة الولايات المتحدة للحاكميَّة المشتركة القائمة عمومًا على السوق، فإنَّ المحاكم الأمريكيَّة اعترفت منذ سنة 1970 بالمؤسَّسات بوصفها أشخاصًا اعتباريين لأسباب عديدة. فقد وسَّعت المحكمة العليا، مثلاً، في سنة 1976 التعديل الخامس لحماية المؤسَّسات، وفي سنة 1978، أضافت التعديل الأوّل لحماية الخطاب المشارك. وبالمثل بأنَّ غالبيَّة الولايات الآن تسمح قانونيًّا للمديرين في أخذ مصالح جمهور غير المساهمين في الاعتبار في اتخاذ أيّة قرارات إداريَّة.

قوى خارجيَّة أخرى للحاكميَّة

يلعب جمهور غير المساهمين دورًا في ألمانيا واليابان أكثر أهمّيَّة من الدور الذي يلعبونه في الولايات المتحدة. وكما سوف نرى بشيء من التفصيل في الفقرة التالية أنَّ الموظّفين والاتحادات النقابيَّة تلعب دورًا مباشرًا في عمليَّة

الحاكميَّة في ألمانيا عن طريق تمثيلهم الكبير في المجالس الإداريَّة. إذ لا يمكن اتخاذ قرار مشترك كبير بدون موافقتهم (أو على الأقلّ بدون إعلامهم أو اطلاعهم على الأمر). ولسوف نرى أيضًا أن العارضين (المورِّدين) يلعبون دورًا مباشرًا في الحاكميَّة في اليابان من خلال نوادي العارضين أو (كايوروكوكاي/ Kyoryokukai) التي تجتمع بانتظام لملامسة قضايا الشركات التي يتعاملون معها. وفي الولايات المتحدة، رغم أنَّ أكثر من أربعين شركة قد أدخلت تشريعات بديلة تتعلّق بالدوائر الانتخابيَّة وجمهور المتعاملين مع الشركات، فإنَّ معظم هذه التشريعات مصمّمة لحماية الموظّفين والمجتمعات من غزاة الشركات بهدف الاستيلاء عليها بصورة عدائيَّة. لم تطبّق هذه التشريعات، خارج مواقف الاستيلاء العدائيَّة التي تحدث من حين إلى حين، تطبيقًا صارمًا، ولا متناسقًا ـ ويعود ذلك، جزئيًا، إلى توقّف عمليّات الاستيلاء العدائيّة خلال تسعينات القرن العشرين في الولايات المتحدة.

إنَّ آليَّة الحاكميَّة الخارجيَّة الأخيرة الإضافيَّة الجديرة بالاهتمام هي تلك التي تتعلّق بدور أسواق العمالة الإداريَّة. لدى الولايات المتحدة سوقًا نشطة للعمالة الإداريَّة، خصوصًا للموظّفين التنفيذيين الإداريين CEOs وغيرهم من المديرين الكبار. والواقع أنَّ التعيين المناسب للتنفيذيين يعد عملاً كبيرًا متنوِّعًا مزدهرًا في الولايات المتحدة. وبالمقارنة بالولايات المتحدة تُعدّ التنقّلات المشتركة فيما بين الشركات محدودة في اليابان وألمانيا. فالموظّفون، عمومًا، يميلون إلى البقاء في الشركات التي اختاروها منذ البداية لمعظم حياتهم في العمل، والفضل في ذلك يعود إلى ممارسة التوظيف مدى الحياة في القطاع المنظّم من الاقتصاد الياباني لإجراء المساومات الكوأسيَّة Coasian مع الذين يديرون المؤسَّسة، وإلى نظام التَّمَهُّن والتدريب في القطاع الألماني المشترك الذي يبني رأس المال البشري النَّوعي للشركة منذ مراحل العمل الأولى في حياة الشخص المهنيَّة مع الشركة.

آليّات الحاكميّة الداخليّة

تشكيل مجالس الإدارة وبنيتها، دور الـ CEO

يُطلب من الشركات الكبيرة في ألمانيا والتي يزيد عدد الموظّفين فيها عن خمسمئة موظّف أن يكون لديها بنية لمجلس الإدارة مؤلّفة من طبقتين: مجلس الأشراف Aufsichstrat الذي يؤدّي دور الإشراف الاستراتيجي؛ ومجلس إدارة Vorstand يؤدّي دور الإشراف الإداري العمليّاتي اليومي. ويحظّر تشابك العضويَّة بين المجلسين، وتشابكات العضويَّة بين مجالس شركات متعدّدة مقيَّدة، ونادرة. إنَّ مهمَّة مجلس الإشراف هي ممارسة دور الحارس والمسؤول عن التعيينات والإشراف على مجلس الإدارة. وفي الشركات التي يربو عدد العاملين فيها على (2000) شخص، يشترط أن يكون نصف أعضاء مجلس الإشراف من موظّفي الشركة، والنصف الآخر من ممثّلي المساهمين. ومن ناحية نموذجيَّة، يكون رئيس مجلس الإشراف من ممثّلي المساهمين، وله حقّ ترجيح الأصوات في الاقتراع.

ويمكن أن تتألّف مجالس الإشراف أيضًا من ممثّلين عن الشركات التي تكون للمؤسَّسة علاقات شاقوليَّة معها (مثل المورّدين والزبائن). ويتألّف مجلس الإدارة كلّيًا، على الأغلب، من الإداريين الكبار للشركة. وبالتالي فإنَّ أعضاء المجلس ينزعون إلى امتلاك مهارات تقنيَّة تتعلّق بالمنتج، إضافة إلى امتلاك معرفة نوعيَّة صناعيَّة ومؤسَّساتيَّة كبيرة. إنَّ جوهر بنية هذا المجلس هي التمثيل الصريح لمصالح مالكي الحصص التي هي غير مصالح المساهمين، وأنّه لا يمكن اتخاذ أيّ قرار استراتيجي كبير دون موافقة الموظّفين وممثّليهم.

أمّا في الولايات المتحدة الأمريكيَّة فمجالس الشركات مؤلّفة من بنية وحيدة الطبقة. وفيما خلا بعض الاختلافات من ولاية إلى ولاية، فإنَّ المدراء ينتخبون من قبل المساهمين في اجتماعاتهم السنويَّة، ويمكن إزاحتهم كذلك من قبل المساهمين بالطريقة ذاتها. ويسمّى عدد من المدراء في معظم الشركات

الأمريكيَّة من خارج الشركة. ويقوم مجلس الإدارة في الولايات المتحدة أساسًا بدور المراقبة والإشراف. والإدارة بحدّ ذاتها تتمّ على يدّ فريق إداري بتوجيه من موظّف تنفيذي. وهناك دليل يوحي بأنَّ لمجالس الإدارة في الولايات المتحدة قدرة على إزاحة المديرين ذوي الأداء الضعيف بالنسبة لشركات أخرى في مجال الصناعي ذاته. يتقاسم المساهمون ومجلس الإدارة وموظّفوا الشركة ووكلاؤها دور مراقبة بيع مؤسَّسة علانيَّة، في الولايات المتحدة. وعلى الرغم من أنَّ المساهمين يحتفظون بدور مراقبة الشركة عبر سلطتهم التصويتيَّة، نظريًا، إلاَّ أنَّ المدراء الموجودين في مناصبهم يفيدو، عمليًا، من لا مبالاة المساهمين بصورة عامَّة ليخلّدوا استراتيجيّاتهم الخاصَّة بهم، ومرشّحيهم، وجدول أعمالهم. (فمثلاً، 80٪ من الـ CEO_s في شركات كبيرة في الولايات المتحدة هم كذلك رؤساء مجالس إدارة). لقد قيل إنَّ نظام التوكيل عن أصوات المساهمين المعمول به في أمريكا هو عرضة للمناورات من قبل الإدارة القائمة للشركة.

تشبه بنية مجالس الإدارة في اليابان بنية المجالس في الولايات المتحدة، إذ تتألّف من طبقة واحدة. على أيّة حال، تتألّف الغالبيَّة العظمى من أعضاء المجالس من مسؤولين في الشركة، إمّا من إداريين الشركة الحاليين أو السابقين من ذوي المراتب العليا أو المتوسّطة[12]. وحوالي 80٪ من أعضاء المجلس هم من ذوي المراتب الإداريَّة في الشركة. وخلافًا للولايات المتحدة، فإنَّ الإدارة الخارجيَّة نادرة في اليابان، وكذلك تشابك العضويَّة بين المجالس عبر الشركات. والاستثناء الوحيد للإدارة الخارجيَّة هي المصارف الرئيسيَّة. حيث يجلس ممثّلوها عادة في مجلس إدارة شركات الكيريتسو Keiretsu مع الذين لديهم علاقة عمل معهم. ففي سنة 1989، أرسلت المصارف بصورة جماعيَّة حوالي 2065 مديرًا ومدقّق حسابات إلى 2131 شركة يابانيَّة بلغ إجمالي عدد المدراء ومدقّقي الحسابات فيها حوالي (38000) ثمان وثلاثين ألف شخص[13].

وخلافًا لما هو الحال في ألمانيا حيث الموظّفين، وأحيانًا العارضين (المؤدِّين) ينزعون إلى أن يمثّلوا صراحة في مجالس الإدارة، فإنَّ مصالح مالكي الحصص غير الإدارات والمصارف لا يمثلون مباشرة في مجالس الإدارة اليابانيَّة.

لا يتوافر دليل ملموس على فاعليَّة مجالس الإدارة اليابانيَّة ودورها في ضبط الإدارة، ولكن هناك بالإضافة إلى المجالس ثلاث دوائر أخرى يبدو أنَّها تؤدِّي أدوار مراقبة هامَّة. فالمصارف تلعب دور الإشراف لكونها منخرطة انخراطًا وثيقًا في أمور اختيار الإدارة العليا وتعيينها، وفي تقديم النصح، والاتصالات التجاريَّة، والتدخّل في أوقات المحن الماليَّة. إنَّ حجم الأعمال الإداريَّة اللاّإراديَّة يكون أعلى بعد أداء مالي وسعري للأسهم ضعيف في الشركات اليابانيَّة مع انخراط واسع للمصارف[14]. والمعلم الآخر من معالم الحاكميَّة الشائعة بين شركات الكيريتسو الشاقوليَّة ذات شبكة مورّدين هو الكايوريوكوكاي Kyoryokukai أو «نوادي المورِّدين العارضين» الذين يلتقون بانتظام لتبادل الآراء والمعلومات حول الناس والشركات الذين لهم معهم علاقات عمل. وتتصرّف هذه النوادي كتدقيق على الإدارة. والمصدر الثالث لجهاز المراقبة الإداريَّة العليا هو «نادي الرؤساء» الذي يتألّف من رؤساء الشركات الأعضاء في الكيريتسو والذين يلتقون في فترات منتظمة (وأحيانًا بصورة غير رسميَّة) ليعالجوا بإيجاز الأنشطة ضمن مجموعتهم. ويستطيع المساهمون أن يزيحوا المدراء، نظريًّا، بأكثريَّة ثلثي الأصوات، ولكن نادرًا ما يحدث ذلك.

تعويض رئيس الهيئة التنفيذيَّة CEO

هنالك تأكيد كبير في الشركات الأمريكيَّة على تعويضات الموظّفين التنفيذيين الرئيسيين CEO_s القائمة على الأسهم وخيارات الأسهم. والمنطق الذي تقوم عليه بنى تعويضات كهذه بسيط: إنَّه ينظّم حوافز الـ CEO ومساهمي الشركة. مثلاً، ازدادت مستويات الدفع المتوسّط (الثابت) لصناعة الـ CEO_s

بمقدار 68٪، من 1,9 مليون الزيادة في الدفع، على الأغلب، إلى الزيادات الحاصلة في قيمة مِنَح خيارات الأسهم زمن المنح[15]. وباستثناء الشركات في صناعة المنافع العامَّة، تحلّ خيارات الأسهم محلّ الرواتب الأساسيَّة كأكبر مكوِّنٍ وحيد للتعويض. وقد تلقَّى حوالي 63٪ من الـ CEOs في أكبر ألف شركة منح خيار الأسهم سنة 1992، وقدّمت 12٪ من الشركات خيارات أسهم إلى تنفيذيين من غير الـ CEOs. ومنذ سنة 1992 تصاعدت هذه النسب بطرق متماثلة. وفي حين أنَّ الدليل التجريبي المبكر في الشؤون الماليَّة يشير إلى أنَّه لم تكن هناك علاقة بين الدفع والأداء، فإنَّ الدليل الحديث يجد أنَّ هذا قد تغيَّر خلال تسعينات القرن العشرين إذ غدت العلاقة بين الدفع والأداء إيجابيَّة وقويَّة خلال عقد التسعينات من القرن العشرين.

لا يكاد يسمع بالأسهم وبالخيارات كأساس لتعويض الـ CEO في اليابان وألمانيا (على الرغم من أنَّ هذا قد بدأ يتغيّر، كما سنرى). إذ بنية الراتب مبنيَّة على الراتب الأساسي مضافًا إليه العلاوات. ونتيجة لذلك فإنَّ متوسّط رواتب الـ CEOs في الشركات الألمانيَّة واليابانيَّة الكبيرة تبلغ تتراوح بين نصف إلى ثلث رواتب نظرائهم في الولايات المتحدة.

وبغض النّظر عن بنية الشركات فإنَّ الفرق الملحوظ بصورة عامَّة بين الشركات الأمريكيَّة والشركات الألمانيَّة واليابانيَّة هو حجم تعويض الـ CEO. ففي حين أنَّ الموظّفين التنفيذيين الرئيسيين الألمان CEOs مقيّدين بموجب القانون بتعويض «معقول» متوسّطه حوالي 21 ضعفًا من تعويض العامل الألماني العادي[16]، فإنَّ متوسِّط تعويض الـ CEO الأمريكي يبلغ على الأقل 120 ضعفًا من راتب العامل الأمريكي العادي[17]. إنَّ محاولة حديثة لكبح تعويض الـ CEO الأمريكي عن طريق حسميّات الضرائب المشتركة لقاء الرواتب غير المنتمية للأداء (مثل المظّلات الذهبيَّة) بما يربو على مليون دولار أمريكي، قد فشلت بصورة عامَّة في تحقيق هدفها لأنَّ الشركات الكبيرة سوف تمتصّ فاتورة الضريبة

الزائدة بدلاً من أن تصبح غير منافسة في جذب خيرة المرشّحين من الـ CEO_s وأعلاهم رتبة[18]. ومن الآثار الجانبيَّة لرواتب الـ CEO المتضخّمة هو ميل الـ CEO_s الأمريكيين إلى ترك الشركة من أجل صفقات مكسبة أكثر في مكان آخر، خلافًا للمديرين الألمان الذين غالبًا ما يبدؤون بشركة كمتدرِّبين، ويبقون فيها يقدّمون خبرتهم ومعرفتهم المتخصّصة طيلة معظم حياتهم المهنيَّة.

رأس المال البشري وأنظمة المراقبة الداخليَّة

تؤكِّد الشركات اليابانيَّة في القطاع الاقتصادي الأكبر والمنظّم على التوظيف مدى الحياة وعلى بناء رأس المال البشري من خلال تصعيد المهارات النوعيَّة المتّصلة بالعلاقات، والمهارات النوعيَّة المتّصلة بالموجودات (الأصول). وتشيع في اليابان عمليّات نقل المديرين فيما بين الوظائف وتدفّقات المعلومات بين الوظائف والدوائر والأقسام داخل الشركة الواحدة وفيما بين الشبكات المرتبطة بشبكة مؤسّسات. تنفّذ الحركة باتجاه الأعلى ضمن المؤسَّسات اليابانيَّة بفضل عمليَّة انتقال نحو الأعلى عبر حلزون وظيفي متبادل بدلاً من سلسلة من الترفيعات ضمن حقل وظيفي معيَّن. وكما لاحظنا، تعتمد تعويضات الإدارة، بما في ذلك الإدارة العليا، على الرواتب والعلاوات. أمّا الأسهم وخيارات الأسهم فنادرًا ما تستخدم للمكافآت أو التعويضات. ويبلغ إجمالي تعويض المديرين الكبار بما في ذلك العلاوات ستَّة أضعاف إلى ثمانية أضعاف تعويض أعلى العمّال العاديين أجرًا، وحوالي سبعة عشر ضعف متوسّط أجر العامل العادي. يُعدّ سوق العمالة الإداريَّة بموجب الأسلوب الأمريكي وخصوصًا بشأن العمّال ذوي الحياة المهنيَّة المتوسّطة، ضعيفًا.

تعتمد أساليب الإدارة الداخليَّة وأنظمة المراقبة في الشركات اليابانيَّة على بناء علاقات طويلة الأجل قائمة على الإجماع متميِّزة بقدر كبير من التفاعلات غير الرسميَّة، والعلاقات الشخصيَّة، والمشاركة في المعلومات بين الأفراد المتجانسين ثقافيًا، نسبيًا. هناك اعتماد واضح على الثقة، وبناء السمعة،

واعتبارات الكرامة كقاعدة للتعاقد. إذ يُنْظر إلى الشركة من خلال العاملين فيها ككيان اجتماعي بقدر ما هي كيان اقتصادي. وتعتمد الشركات على اتفاقات أساسيَّة واتصالات مباشرة، وجهًا لوجه، لحلّ القضايا، أمّا العقود القانونيَّة أو الشروط المبرمة مع مالكي الحصص فهي نادرة.

في حين أنَّ ألمانيا لا تمارس أسلوب التوظيف مدى الحياة الرسمي كما هو الحال في اليابان، فإنَّ الموظّفين فيها ينزعون إلى البقاء مع الشركات لمدَّة أطول مما يبقى الموظّفون في الشركات الأمريكيَّة. إذ تبنى الحياة المهنيَّة غالبًا في ألمانيا بدءًا من المستوى الأدنى ويجري التركيز على بناء مهارات نوعيَّة ذات صلة بالموجودات بفضل نظام تدريب واسع يستخدم لتدريب العمّال والمديرين.

وبينما تميل أنظمة المراقبة الداخليَّة في الولايات المتحدة إلى أن تُركِّز، عمومًا، على معايير الكم الرياضيَّة لتطوير مشروع ما ولقياس الأداء الداخلي (مع التأكيد، بصورة خاصَّة، على المحاسبة والمعايير الرياضيَّة الماليَّة) المركّز على أساس تدريجي، فإنَّ أنظمة المراقبة في ألمانية واليابان تميل إلى الاعتماد على معايير الكم الرياضيَّة والنوعيَّة معًا، مع تأكيد أقلّ على المتغيّرات المحاسبيَّة والماليَّة، كما تنزع إلى التركيز على الأفق الأطول(19).

تقييم لأنظمة الحاكميَّة الأمريكيَّة والألمانيَّة واليابانيَّة:

ملخّص لأنظمة الحاكميَّة الثلاث

على الرّغم من وجود اختلافات واضحة بين أنظمة الحاكميَّة الألمانيَّة واليابانيَّة، فهناك تماثلاً مدهشًا فيما بينها. يشتمل أوجه التماثل الاعتماد القليل نسبيًا على أسواق الرساميل الخارجيَّة؛ والدور الضعيف لملكيَّة الحصص الفرديَّة؛ والدور الكبير للملكيَّة المؤسَّساتيَّة والبينيَّة لدى الشركات والتي غالبًا ما تكون مركّزة؛ وممولي رؤوس الدائمين والمستقرّين نسبيًا؛ ومجالس إدارة تضمّ

مختصّين مهنيين ومطّلعين على بواطن الأمور من ذوي المعرفة بالشركة والصناعة؛ والدور الهامّ نسبيًا للمصارف بوصفها مصادر تمويل، والمستشارين، والمديرين والمراقبين من الإدارة العليا؛ ودور تعزيز الوضع المالي الأعلى مع التأكيد على تمويل المصارف؛ والحلول اللارسميَّة في مقابل الحلول الرسميَّة في المحن الماليَّة؛ التأكيد على الراتب والعلاوات بدلاً من الأسهم وخيارات الأسهم كأساس لتعويضات الإدارة العليا؛ والكشف الضعيف نسبيًا من وجهة نظر المستثمرين الخارجيين؛ والمذهب المحافظ (التقليدي) في سياسات المحاسبة. فضلاً عن أنَّ أنظمة الحاكميَّة الألمانيَّة واليابانيَّة كليهما تؤكّد حماية مصالح الموظّفين والدائنين بقدر ما تؤكّد مصالح المساهمين. [الفرق الوحيد هو أنَّ الموظّفين دورًا أكثر مباشرة في الحاكميَّة الألمانيَّة، في حين يلعب المورِّدون (العارضون) دورًا مثيلاً في اليابان]. أمّا سوق المراقبة المشتركة بوصفها أداة ضبط ذات مصداقيَّة فهي غير موجودة، عمومًا، في اليابان وألمانيا كليهما، كما هي الحاجة إلى دفاعات الاستيلاء.

يبدو أنَّ بؤرة مشكلة الحاكميَّة في الولايات المتحدة، وبصورة أعمّ، في النظام الأنجلو ـ أمريكي، تخاطب مشكلات الوكالة التي تنشأ في سياق تغاير المعلومات والسلوك المصلحي الذاتي بين المديرين، وحاملي الأسهم، وحاملي الدين. أمّا في ألمانيا واليابان، فيبدو أنَّ مشكلات الأنظمة الحاكميَّة مركَّزة على مخاطبة مشكلات كفاءة التعامل والمجال المناسب للشركة. بموجب نظام الحاكميَّة الأمريكي تجري مقاربة حلّ المشاكل المتعلّقة بكفاءة التعامل ومجال الشركة من خلال عدسة الاختيار بين الأسواق (صفقات في متناول اليد) والأنظمة الهرميَّة (التكامل الشاقولي أو الأفقي)، أمّا في أنظمة الحاكميَّة اليابانيَّة والألمانيَّة يبدو أنَّه يجري التوجّه إلى حلّ مشاكل الوكالة بين الإدارة، والدين، والأسهم عن طريق محاولات رزم الدوائر الثلاثة معًا في حزمة واحدة أو دمجها في دائرة واحدة. ويمكن أن تتميَّز أنظمة الحاكميَّة

الألمانيَّة واليابانيَّة بأنَّها أنظمة حاكميَّة المواطنين في حين يمكن أن تتميَّز هذه الحاكميَّة في التراث الأنجلو ـ أمريكي وكما صنّفت من قبل الولايات المتحدة على أنَّها نظام حاكميَّة الغرباء.

ويمكن إيجاز هذا الفرق جوهريًّا في التقييم التالي:

إن المقاربة الأمريكيَّة للحاكميَّة مقاربة تعاقديَّة بصورة مقارنة في مجالها وغايتها، في حين أنَّ المقاربتين الألمانيَّة واليابانيَّة للحاكميَّة بأنَّهما مجتمعيّتان نسبيًّا في مجالهما وغايتهما.

التعاقديَّة مقابل المجتمعيَّة

إنَّ وجهة النظر التعاقديَّة للمؤسَّسات مستمدّة من رأي كُواسِّي Coase المركز في المقاول والقائل إنَّ الشركات تعيش لتخفيض تكاليف التجارة في الأسواق الخارجيَّة[20]. إذ يكون المقاول في نموذج كواسِّي الأصلي فريقًا في كلّ العقود، يساوم كلاًّ من مالكي الحصص منفردين، وله كامل الحرِّيَّة في تشغيل المؤسَّسة أو التخلّص منها كما يشاء/ أو تشاء. تُؤَدَّىٰ وظائف المقاول في مؤسَّسة عامَّة من قبل مجموعات متميّزة من مالكي الحصص لتحقيق كفاءة قصوى؛ أمّا التعاقديَّة فهي حزمة من اتفاقيّات مالكي الحصص المتبادلة، بدلاً من كونها شركة ذات كيان قانوني؛ يؤلّف مؤسَّسة. تقوم الأولويَّة في هذا النموذج الداروِيني Darwinist على تخفيض تكاليف التعامل وتيسير قوى السوق لترفع الكفاءة والأرباح إلى الحدّ الأقصى. وينبغي حصر دور الحكومة في النموذج التعاقدي في حماية حقوق الملكيَّة وتنفيذ العقود.

على الرغم من أنَّ النموذج التعاقدي يترك للشركة حرِّيَّة العمل كي تتمتّع بمرونة قصوى في استجابتها للسوق، فإنَّ النقّاد يشيرون إلى أنَّ العقود في الحياة الواقعيَّة لا يمكن أن تُكتب أو تتوقّع سلفًا جميع الاحتمالات والطوارىء الممكنة، وإلى أنَّ العوامل الخارجيَّة يمكن أن تخلق، بل تخلق فعلاً، عوائق

في وجه كفاءة الشركة والعدالة الاجتماعيَّة. ويقول نقّاد النظريَّة التعاقديَّة أنَّ أكثر ما يؤذيها هو اعتمادها، ضمن اقتصاد عالمي متعاظم، على قوانين الملكيَّة التي يمكن التنبُّؤ بها وعلى فرض العقود وتنفيذها قضائيًا ـ وكلاهما لا يمكن الاعتماد عليهما في معاملات عبر الحدود.

وفي تعارض صارخ مع الفلسفة التعاقدية، يرى المجتمعون أن الكفاءة الاقتصادية القصوى لا تستوجب رفاهًا اجتماعيًا أقصى، وأن المجتمع السليم يتطلَّب موازنة بين تلك الأهداف المتباينة بصورة متبادلة. وبموجب النظريّة المجتمعيّة للشركات، تكون المؤسسة كيانًا قانونيًا ذات حقوق معيَّنة، ومسؤولية محدودة من مديريها ومساهميها. وبالتالي فإن التعويض عن امتياز وضعيّة كيان الشركة هو «إحساس بالمسؤولية الاجتماعيّة تجاه الموظفين والمستهلكين وجمهور الناس، بوصف ذلك هو الموقف المناسب الذي يجب أن يتبناه أولئك المنخرطون في العمل[21]».

تتجلّى قوى المجتمعاتية في تشجيعها صفقات العمل المسؤولة اجتماعيًا، كما في الكفاءة المتعاظمة في رأس المال البشري (فمثلاً، سوف يعمل في الشركات التي يديرها العمال بجد أكثر لصالح مُوظَّفيهم عندما يضمن نظام الحاكمية المشتركة لهم حصصًا أكبر مما يتضمنه شيك رواتبهم الأسبوعية). ومع ذلك تُحمّل المقاربة المجتمعية المؤسسة تكاليف إضافية تتعلّق بالعمال والتنظيم وغيرها إلى وضع لا تعود الشركة معه قادرة على المنافسة عبر الحدود. أين ينبغي وضع نقطة الارتكاز التي يجب أن نوازن عليها الكفاءة المشتركة وقدرتها التنافسية مع مسؤوليتها تجاه المجتمع، هي قضية تحتل صميم النزاع التعاقدي ـ المجتمعي.

يختصر الفرق بين هذين النموذجين من الحاكمية المشتركة بقرار حول ما إذا كان مالكو الحصص غير الممولين بالمال (المستهلكون، والموظفون، والجوار) سيمنحون حمايات قانونية في النظام المجتمعي، أو حول ما إذا كان

سيفترض فيهم، بموجب نظام تعاقدي، امتلاك المعرفة والوسائل لعقد صفقات كوسيّة Coasian مع أولئك الذين يديرون المؤسسة.

مضمون الأنظمة الحاكمية لاستراتيجية مشتركة:

مضامين استراتيجية

إن سمات الحاكمية الألمانية واليابانية ـ وهي التأكيد على التوظيف مدى الحياة، وعلى دور حاكمي هام للموظفين والعارضين، ملكية أسهم مركزة ومستقرة مع وجود ممولين برأس مال دائمين نسبيًا، وانخراط المصارف، ووجود مواطنين ذوي خبرة في المجلس، والتأكيد على العلاقات المباشرة غير الرسمية (بدلاً من العلاقات الرسميّة والتعاقديّة المبنية على المحاكم) ـ إن هذه السمات لم تخلق في فراغ مؤسساتي وتاريخي. كما أن حقيقة كون هذه السمات قد تطوَّرت وعاشت مع مرور الزمن ضمن نوعين من الاقتصاديات المشتركة الناجحة نسبيًا، توحي بأنه لا بدّ وأن يكون لها مظاهر كفاءة خاصة بها.

لا بد أن يعطي التوكيد على التوظيف مدى الحياة، ودور الموظف في الحاكمية الموظفين حافزًا أكبر لتنمية رأس المال البشري النوعي وتزويد الشركة به. كما يشجِّع على إيجاد ولاء أكبر عند الموظفين للشركات، وربما يساعد على إيجاد مزيد من القوة العاملة المرتبطة والراغبة في رفد الجهود الجماعية، خلافًا للعلاقات التنافسية ضمن الشركة. وربما يكون لدى الموظفين حافزًا أكبر لتقديم النصح الموفَّر للقيمة، ورغبة أكبر لتقديم تنازلات في أوقات المحنة الاقتصادية والمالية[22]. ويمكن إجراء حوارات منطقية مماثلة مثل المقدرة الأكبر على معالجة قضايا ضبط النوعية، وتطوير ترتيبات نوعية للشركة، فيما يتعلق بالعارضين (المورِّدين).

كذلك، يقوم ممولو رأس مال الأسهم ذات الملكية الشاملة والمستقرة

والمركَّزة والدائمة نسبيًّا بلعب دور إيجابي. إن انخراط المساهمين الكبار المتطور يعني أنهم لا يحتاجون زمنًا للصعود من أسفل منحنى التعلم وأنهم يستطيعون التدخل بسرعة عندما تَحِلُّ الأزمات[23]. إن الملكية الكتلية الضخمة للأسهم تيسر كثيرًا المراقبة المشتركة وتردع الانتهازية بفضل الكتل العديدة التي يُدقق بعضها على بعض، وتدفع العمل الإداري، وتيسِّر المشاركة بالسلطة من دون هيمنة. وتستطيع مثل هذه البنية لملكية الأسهم أن تقلِّص كلفة رأس مال الأسهم[24]. إضافة إلى أن رجحان كفّة المواطنين المطلعين في مجلس الإدارة يشجِّع كثيرًا على المشاركة في المعلومات، وإدخال معرفة نوعية صناعية ومؤسساتية إلى عملية الحاكمية. أما المضامين الأخرى لملكية الأسهم المستقرة والدائمة فهي واضحة. فلا حاجة للمديرين أن ينظروا باستمرار من فوق أكتافهم قلقًا بشأن غزاة الشركة. بل يمكنهم أن يديروا الشركة على المدى الطويل ويصمدوا بفعالية للضغوط التي تمارس عليهم من أجل إدارة الشركة على أساس تدريجي.

يمكن للمصارف أن تُسهِّل عملية الحاكمية بمعزل عن دورها في الإقراض والتدخل المباشر. فهي تستطيع الوصول إلى المعلومات الداخلية ومن ثم القيام بدور المراقبة بصورة فعَّالة جدًّا، ورزم الدين ومطالبات الأسهم مع ممولي رأس المال أنفسهم يلغي (أو على الأقل يخفِّف) من إشكالات الوكالة المحتملة والتي يمكن أن تنشأ بين حاملي الدين وحاملي الأسهم؛ ووجود القيود على التوزيع (مثلاً، على إعادة شراء الأسهم، ومدفوعات ريع الحصص) يمكن أن يخفض كلفة الدين طالما أن مواقع الدائنين أكثر سلامة. وأخيرًا، لا غرابة في أن حل محنة أزمة مالية، مع افتراض وجود دور حاكمي للمصارف، في ألمانيا واليابان، يُعَدُّ عمليّة غير رسمية بالمقارنة مع بلد مثل الولايات المتحدة الأمريكية.

إن التعاون بين الشركات في ظل النظام الياباني، يسمح بدرجة من

التكامل الذي لا يمكن تحقيقه في ظل القوانين الأمريكية بشأن مقاومة التجمعات الاحتكارية، ولا بد من التنسيق، في مجال سلسلة القيمة، مع المنافسين والتشاور معهم من أجل أن يعزز الكفاءة الاقتصادية، على الرغم من أن الافتقار إلى التنافس ربما يعوق الحوافز لاستغلال هذه الكفاءات.

ليست توجيهات مالكي الحصص، والمعالم المجتمعية نسبيًا في ألمانيا واليابان بلا تكلفة. إذ أن طبيعة الحاكمية المركّزة في المصارف، في ألمانيا واليابان تطرح عددًا من المخاطر. وخلافًا لحالة مستثمري الأسهم المهتمين، نظريًا وعمليًا، بالمجازفة النظامية لأصل معيَّن مقابل الحقيبة المنوَّعة تنويعًا جيِّدًا فإن حاملي الدين غير المتنوّعين مهتمُّون بمخاطر أرصدتهم التي تحدِّدها المجازفة الكلية للأصول (المجازفة النظامية مضافًا إليها المجازفة غير النظامية). يخلق التركيز على المجازفة الكلية إشكالات مضادة للحوافز في جانبي الأصول والخصوم في الميزانية العامة للشركة. إذ يستطيع هذا التركيز أن يخلق في جانب الأصول ميلاً لتقليص المجازفة الكلية بفضل تنويع الشركة، أو بفضل إعاقة استثمار الأسهم المضاعفة للقيمة. ويمكنه كذلك إيجاد تحيز ضد أنواع العمل الإرتجالية، لأن التركيز على تقليص المجازفة الكلية إلى الحد الأدنى يمكن أن يؤدِّي إلى نفور المقاولين من المجازفة في خيارات الاستثمار. وفي مساحة ذات صلة، يعد التركيز على أنماط الأصول الملموسة والتي يمكن أن تكون ضمانة إضافية، متأصلاً في طبيعة أرصدة المصارف، وبالتالي فإنه يحرف خيارات الاستثمار عن أنماط الأصول غير الملموسة، وبالتالي غير القابلة لأن تكون ضمانة إضافية. ويميل النمط الأخير من الأصول إلى أن يكون أكثر تعزيزًا للبحث والتنمية ورأس المال البشري. ويوحي الدليل بأن الميزات المقارنة للأسواق العالمية للمنتجات تعتمد اعتمادًا حاسمًا على مثل هذه الأصول (فلننظر، مثلاً، إلى قطاعات كقطاع البرامج الحاسوبية، والتقنية الحيوية، والإنترنت، وما شابه ذلك).

وفي جانب الخصوم من ميزانية شركة ما، يمكن أن يؤدِّي التركيز على تقليص المجازفة الكلية إلى حماية مفرطة واستثمار مفرط في التأمين. ويمكن أن تركز السياسات المحاسبية للشركة باتجاه اعتبارات تيسير الدخل، بدلاً من اعتبارات خلق القيمة.

ويمكن للأدوار المعزَّزة للموظفين (ألمانيا) والعارضين (اليابان) في الحاكمية المشتركة أن تؤدِّي إلى المرونة في تحديد مصادر الاستراتيجيات، وفي أسواق العمالة، وفي عملية إعادة البناء المشتركة (مثلاً، مبيعات الأصول، تخفيض الحجم، والدمج، وتفكيك الشركات الكبيرة). ولهذا، فإن الشركات في ألمانيا واليابان أقل احتمالاً لأن تكون قادرة على التحرك السريع لمواجهة التحديات التنافسية القادمة من الميدان العالمي لسوق المنتجات، خلافًا لما هو عليه الحال في الشركات الأمريكية. وربما يكون لدور الموظفين في الحاكمية، كذلك، أثر عكسي على تكاليف العمالة، إذ يحدث مزيدًا من تآكل المواقع التنافسية للشركات في الاقتصاد العالمي. أما دور العارضين في الحاكمية، كما هو الحال في الكيرتيسو الشاقولية في اليابان، فيمكن أن يؤدي إلى إشكالات محتملة من المعوقات الشاقولية الصريحة والضمنية للتنافس، وبالتالي يؤدِّي إلى مشكلات مقاومة التجمعات الاحتكارية.

وبالإضافة إلى ذلك، ربما تُعَوِّق استراتيجية العولمة للشركة بصورة خطيرة لأن سلسلة العلاقات الشاقولية بأكملها أقل إمكانية لنقلها عبر الحدود من نشرها ضمن شركة وحيدة. فضلاً عن أن لدى الموظفين والموردين (العارضين)، بوصفهم ثابتين لتيَّار عائدات الشركة، حافزًا لحرف قرارات مشتركة باتجاه استراتيجيات تقليص المجازفة الكلية إلى الحد الأدنى. وهذا يكرر الحوافز المثيلة التي تنشأ عن دور المصرف في الحاكمية.

كما أن طبيعة ملكية الأسهم ـ كالملكيات المشتركة المتداخلة بوصفها ممولة دائمة ومستقرة لرأس مال الأسهم ـ يمكن أن تطرح مشكلات. مع

ملاحظة الفروق في القوانين، وخصوصًا في النظام الأنجلو ـ أمريكي للحاكمية، فإنه من المحتمل أن تكون بنى الملكية غير قانونية في بعض البلدان، وبالتالي تكون أقل قابلية للانتقال عبر الحدود. كما أنها غير منسجمة مع الاتجاهات العنيدة نحو عولمة الأسواق المالية، ومع الدور المتعاظم الذي تلعبه صناديق التقاعد والصناديق المشتركة. وبما أن مثل هذه البنى يمكن أن تنحاز ضد الاعتماد على أسواق رأس المال الخارجية، وبما أن المالكين الحاليين لا يرغبون في تخفيف ملكيتهم، فإن المحوزات (الملكيات) الشاملة المستقرة يمكن أن تخلق عوائق رأسمالية مصطنعة. إن الاستقرارية الملحوظة في تزويد رأس المال يمكن، أيضًا، أن تقود المديرين إلى القيام باستثمارات مفرطة في الطاقة، وربما تؤدي إلى إيجاد ميل إلى تكثير المنتجات والأصناف والتنويع اللاإقتصادي.

إن بنى ملكية الأسهم هذه تعمل ضد تنمية السوق باتجاه المراقبة المشتركة الأمر الذي يعد مصدرًا هامًّا للانضباط الإداري في النظام الأنجلو ـ أمريكي. أما التأكيد على التوظيف مدى الحياة (أو على الأقل لمدة طويلة) فيمكن أن تثير انحرافاتها الخاصة بها. إذ يتماشى أي دور لسوق العمالة الإدارية بوصفه آلية انضباط؛ وأكثر من ذلك، يحرف الشركة باتجاه استراتيجيات مشتركة تؤكد تعاظم حصص السوق وبقاءها، بدلاً من توكيد تعاظم قيمة الأسهم والأرباح، ذلك بسبب المنافع الواضحة لاستقرارية الوظيفة التي تتطلبها مثل هذه الاستراتيجيات. كما أن استراتيجيات التوظيف مدى الحياة/ لمدة طويلة تعوق التنقلات المتبادلة، والتكييف الاجتماعي المتبادل، وبالتالي يعوق نمو الصناعات التي تعتمد على الإخصاب الشامل للأفكار ولرأس المال البشري (انظر صناعات نموذج سيليكون ڤالي) Silicon Walley-type.

الدليل التجريبي

يوحي الدليل التجريبي المتنامي الحديث أن العديد من هذه المخاطر

النظرية هي في الواقع، مخاطر حقيقية. فقد تآكلت تنافسية الشركات في السوق العالمية تآكلاً خطيرًا بفضل تكاليف العمالة في التصنيع في ألمانيا واليابان كليهما. فمثلاً، كان متوسط ما دفعه الصانع الألماني بحلول نهاية سنة 1996، حوالي 32 $ كل ساعة عمل للموظف، ومتوسط ما دفعه الصانع الياباني 21 $، في حين كان الرقم المقابل في الولايات المتحدة الأمريكية حوالي 17,75 $. رفدت أسواق العمالة المرنة معدلات البطالة العالية تاريخيًا في أوروبا خلال تسعينات القرن العشرين (إذ بلغ متوسطها حوالي 11٪ في الاتحاد الأوروبي) في حين كانت البطالة في الولايات المتحدة تتناقص باضطراد. والواقع أنه حدث في سنة 1999 أمر هام: إذ فاق معدل البطالة في اليابان معدل البطالة في الولايات المتحدة. وأحدث الاقتصاد الأميركي 22,3 مليون وظيفة (20,5 مليون في القطاع الخاص، و1,8 مليون في القطاع الحكومي) خلال الفترة 1984 ـ 1996، لقاء نمو في التوظيف يقدر بحوالي 25٪ (نحو 27٪ في القطاع الخاص، وأكثر من 12٪ في القطاع الحكومي) خلال هذه الفترة. وبالمقارنة شهد الاتحاد الأوروبي، في فترة مماثلة تقريبًا 1984 ـ 1996، نموًا وظيفيًا بلغ 0,6ك في القطاع الخاص، وهبوطًا قدره 4,2٪ في القطاع الحكومي (وهكذا ازدادت البطالة إجمالاً، مع افتراض وجود نمو في القوة العاملة خلال الفترة ذاتها). وجاء في تقرير حديث لـ OECD أن إنتاجية العمالة عبر المجلس في ألمانيا بلغت حوالي 80٪ من إنتاجية العمالة في الولايات المتحدة، في حين بلغت في اليابان حوالي 65٪ مما هي عليه في الولايات المتحدة.

تلعب الصناديق الخاصة المشتركة، كما أسلفنا سابقًا، دورًا ضئيلاً جدًا في أسواق الأسهم في ألمانيا واليابان، وكذلك صناديق التقاعد الخاصة، فكان في صناديق التقاعد في الولايات المتحدة موجودات بأكثر من 4 $ تريليون (55٪ من الناتج القومي العام)، وكانت موجوداتها في المملكة المتحدة 814 $ بليون (73٪ من الناتج القومي العام)، بالمقارنة مع 70 $ بليون في موجودات صناديق

التقاعد في ألمانيا (3,2٪ من الناتج القومي العام)، و41 $ بليون في فرنسا (3,4٪ من الناتج القومي العام). وكان أكثر من 80٪ من استثمارات صناديق التقاعد في المملكة المتحدة أسهمًا، بالمقارنة مع 13٪ في فرنسا، و11٪ في ألمانيا. ولقد أشرنا سابقًا إلى الدور المهمل الذي تلعبه أسواق الرقابة المشتركة، وأسواق العمالة الإدارية في ألمانيا واليابان.

ربما كانت المسألة التنافسية المديدة والأكثر خطورة بالنسبة لألمانيا واليابان هي قضية الانحياز في نظام الحاكمية ضد الانطلاقات والبحوث والتنمية R & D وصناعات الرأسمال البشري المكثفة. يبلغ متوسط عمر شركة مسجلة في المملكة المتحدة حوالي ثماني سنوات. وفي الولايات المتحدة يبلغ هذا المتوسط 14 سنة للأسهم المسجلة في بورصة نيويورك و13 سنة للأسهم المسجلة العائدة لـ NASDAQ. وتعد هذه الأرقام مغايرة جدًّا لمتوسط أعمار الشركات المسجلة في أسواق البورصة في جميع أنحاء ألمانيا والبالغ 55 سنة. وتبلغ حصة الشركات التي يقل عمرها عن عشر سنوات والمسجلة في سوق البورصة حوالي 40٪ في الولايات المتحدة، بالمقارنة مع 0,7٪ في اليابان. وبمقارنة ألمانيا واليابان بالولايات المتحدة فإن لكليهما مثلبة مقارنة في قطاعات التقنية العالية. ولقد أعطت المشاهدة غير الرسمية هذا التحليل التجريبي. إذ ليس في ألمانيا واليابان هذا العدد وهذا التنوع من الشركات التي نشهدها في الولايات المتحدة في ميادين البحث والتنمية R & D وفي قطاعات رأس المال البشري المكثفة مثل برامج الحواسب، والأنترنت، وتقنية المعلومات، والإعلام، والتقنية الحيوية. إذ ليس في أي من البلدين، عمليًّا، أية صناعة رأس مال مغايرة على النمط الأمريكي. فولاية كاليفورنيا وحدها وَلَّدت صناديق رأسمال مغايرة في سنة 1996 أكثر من المملكة المتحدة وألمانيا وفرنسا، والأراضي المنخفضة مجموعةً.

ويُعَدُّ الكثير من هذه المشاريع نتيجة مُتَنَبَّأً بها للأساليب المجتمعية

للحاكمية في اقتصاديات كاقتصاديات ألمانيا واليابان. وبالمقارنة مع الولايات المتحدة، لا يبدو أي من الأنظمة الألمانية أو اليابانية مركزًا على ثروة المساهمين، كما في أمريكا. إذ تشمل مسؤوليات مديري الشركات الألمانية الإدارة لصالح المشروع، وموظفيه، والمواطنين والدولة. حتى إن المساهمين لم يُذكروا في قانون مشترك حتى سنة 1965، ثم أوضح القانون أن المساهمين ليسوا سوى دائرة من الدوائر العديدة التي على الإدارة أن تهتم بها. وكذلك الأمر في اليابان إذ تؤكد الحاكمية المشتركة على حماية مصالح الموظفين والدائنين بقدر التوكيد على مصالح المساهمين، إن لم يكن أكثر.

شهد العقد المنصرم تحولات تطورية في أنظمة الحاكمية الثلاث كلها. وهنالك عدد من التحولات جاريةٌ الآن في نظام الحاكمية المشتركة الأمريكي بما في ذلك التأثير المتزايد للآراء الوجدانية المنعكسة في مشروع الـ ALI المتعلِّق بالحاكمية المشتركة؛ والأدوار المتغيرة للمساهمين المؤسساتيين والمدراء المستقلين في المجالس، ومحاولات تفكيك وظائف رئيس مجلس الإدارة والـ CED؛ والتغيرات التي أحدثتها هيئة البورصة والأوراق المالية SEC في قوانين التصويت بالوكالة؛ وقرارات محكمة ديلادير Deladere بشأن أهمية استراتيجية الشركة المسؤولة في نزاعات الاستيلاء؛ والابتعاد المنتظم عن مسؤولية المدير القانونية؛ والقواعد التعاقدية الضرورية المتزايدة لأسواق المال العالمية. على أية حال، لا يبدو أن هذه التحولات تتحدى بأي أسلوب جوهري، تركيز الولايات المتحدة على قيمة المساهمين والعائدات المالية، كما أشير فيما سبق. والواقع، أن العديد من التحولات في نظام الحاكمية الأمريكي ربما تكون فعليًا في اتجاه تعزيز تركيزها التعاقدي الضمني. فضلاً عن أنه لا يبدو هناك وجود تحركات منتظمة أو واسعة سواء في غرف مجالس الإدارة أو في ميدان السياسة العامة باتجاه جعل الشركات الأمريكية مجتمعية أكثر في مقاربتها للحاكمية.

ومن ناحية أخرى، يبدو أن ألمانيا واليابان تدفعان بالشركات بعيدًا عن تركيزها المجتمعي/الداخلي التقليدي باتجاه أسلوب العمل التعاقدي. وبافتراض حالة الشؤون الأضعف عمومًا في أوروبا المشتركة واليابان خلال تسعينات القرن العشرين، فإن الضغوط باتجاه التغيير تتعاظم بصورة درامية. وغالبًا ما يجري تبني هذه التغييرات كُرهًا ورغمًا عن موقف نقابات العمال والموقف السياسي القوي ضد مثل هذه التغييرات.

ولنمعن النظر في بعض الأمثلة من ألمانيا[25]. ففي غضون العقد المنصرم تم تفكيك العديد من الأنظمة التي تحظر أو تقيد إصدار أسهم وديون سوق. وسنت قوانين تتعلق بالتجارة الداخلية للمطلعين؛ كما يجري النظر في إحداث تغييرات في القانون المشترك بحيث يسمح للشركات بإعادة شراء الأسهم؛ كما يجري تشجيع المصارف على تنويع المساهمين المشتركين وتقليص عمليات كشف الإقراض للشركات الفردية؛ وتبذل جهود لتطوير مجموعة جديدة من المعايير للكشف المالي. ويطالب المستثمرون الألمان الآن بكشف تفاصيل ملكية الأسهم لأكثر من 5٪ في الشركة؛ كما يجري تشكيل سلطة إشراف جديدة لتجارة الأسهم؛ ويجري تقديم حوافز ضريبية خاصة للشركات المنطلقة في صناعات المجازفة العالية. هنالك عدد متزايد من الشركات تسجل حصصها في الخارج، وخصوصًا في أسواق الولايات المتحدة؛ ويبدو أنه يجري إعادة بناء مشتركة، بدرجة معيَّنة، عن طريق بيع الوحدات غير الرابحة، وعمليات الدمج لزيادة قيمة المساهمين، وتقليص حجم الشركة، وتفكيك الشركات الكبيرة، وغير ذلك؛ وهناك عدد من الشركات الكبرى قد أدخلت خطط خيارات الأسهم وجعلتها جزءًا من تعويضات الإدارة العليا[26].

وتجري تغيرات أخرى في مكان آخر في أوروبا. ذكرت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD أن أنظمة الحاكمية الفرنسية والسويسرية والهولندية والسويدية تقترب أكثر فأكثر من النموذج الأمريكي، في حين كانت سابقًا أقرب

إلى النموذج الألماني. وهناك في فرنسا مناقشات هامة حول الحاكمية المشتركة. إن العديد من التغيرات في أنظمة المؤسسات الفرنسية وسلوكها سارت بالتوازي مع تلك التي أدرجناها أعلاه في الحالة الألمانية. وتناقش فرنسا حاليًا مسألة إدخال خطط صناديق التقاعد الخاصة وفق نهج صناديق التقاعد في الولايات المتحدة. كما يجري تنقيح القوانين في فرنسا وإيطاليا لتسمح بتمثيل مساهمي الأقلية في مجلس الإدارة. حتى إنه يجري تطوير النماذج السائدة لتقييد عضوية المجالس المتعددة من مجموعة صغيرة من النخب المالية المشتركة. وأكثر ما يلفت النظر حدوث خمس عمليات ضم عدائية لشركات فرنسية كل منها ذات قيمة سوقية تربو على 1 $ بليون منذ سنة 1988. أما إيطاليا فقد شهدت أول عملية استيلاء عدائية هامة في سنة 1999. وهي استيلاء شركة أوليڤيتي Olivetti، وهي شركة حجمها أقل من خمس حجم الشركة الهدف، على شركة تليكوم إيطاليا Telecom Italia وهي إحدى أكبر الشركات في إيطاليا. ووفقًا للمعطيات الصادرة عن مؤسسة المعطيات للأوراق المالية SDC، شهدت تسعينات القرن العشرين زيادة بلغت عشرة أضعاف في نشاط المراقبة المشتركة في ألمانيا وفرنسا (بالمقارنة مع ثمانينات القرن ذاته). وبموجب سرعة النشاط في زمن كتابة هذه السطور، فإن سنة 1999 ربما يشهد أكثر من 500 $ بليون في أنشطة الدمج والضم التي شملت شركات أوروبية وهو رقم لا يستهان به. ويتزايد فرض قوانين المنافسة والأنظمة المضادة للتجمعات الاحتكارية في الاتحاد الأوروبي. هناك تحركات هامة باتجاه تبني مجموعة عامة من أحكام المحاسبة والكشف تحت معايير المحاسبة العالمية IAS.

لقد حرِّرت الأسواق المالية في اليابان إلى درجة كبيرة في غضون ثمانينات القرن العشرين. كما أعلنت الحكومة اليابانية حديثًا خططًا جديدة لمزيد من التغيير في أنظمة العمليات المصرفية والأوراق المالية وأسعار الصرف الأجنبية، وقطاعات التأمين، تنفذ بحلول سنة 2001، على غرار «الانفجار

الكبير» Big Bang في لندن. وهناك تحولات أخرى جارية في اليابان تحديًا لواقع الحاكمية المشتركة اليابانية: إذ يُذكر أن بعض شركات الكيرتيسو قد بدأت ببيع ممتلكاتها من الأسهم؛ كما أن فكرة التوظيف مدى الحياة تخضع الآن لمناقشة جادة؛ وبعد بضع سنين من الهبوط الاقتصادي، شهد سنة 1996 انبعاثًا في سوق الدمج والضم، حيث أنجزت أكثر من 600 صفقة؛ كما شهد سنة 1999 أول استيلاء عدائي ناجح لشركة غير يابانية على شركة يابانية؛ وتحرك عدد كبير من المؤسسات باتجاه العلاقات المتوافرة في متناول اليد مع مصارفهم الرئيسة لأن المصارف اليابانية أخذت تفقد قدرتها على فرض النظام المالي؛ كما أصبحت الشركات اليابانية أكثر اعتمادًا على أسواق رأس المال العالمية لتغطية حاجاته التمويلية العالمية فيما يتعلق بالدين والأسهم، وانخفضت نسبة تمويل المصارف إلى إجمالي التمويل انخفاضًا مستمرًا خلال العقد المنصرم؛ وارتفع، أيضًا، عدد الشركات التي سجلت أسهمها في أسواق البورصة الأنجلو ـ أمريكية، ارتفاعًا كبيرًا في غضون العقد المنصرم لدرجة أن 34٪ من أكبر الشركات اليابانية (بالتمويل السوقي) مسجلة في بورصة طوكيو قد سجلت الآن إما في بورصة الولايات المتحدة أو بورصة المملكة المتحدة.

إن الأزمة الاقتصادية الآسيوية التي بدأت في النصف الأخير من سنة 1997 ـ التي صاحبها انكماش اقتصادي، وانخفاض في أسعار العملة، وهبوط في أسواق البورصة، وبطالة، وأزمات مصرفية ـ ألمّت باليابان وتايلاند واندونيسيا وماليزيا والفلبين وكوريا قد أدّت إلى وضع طبيعة ممارسات الحاكمية المشتركة في تلك الاقتصاديات في بؤرة أشد تركيزًا. وأشار العديد من الكتّاب وصانعي السياسة والمعلّقين إلى الإبهامية والرأسمالية الحميمية في أنظمة الحاكمية في هذه الاقتصاديات، ورأوا أن هذه السمات قد فاقمت الأزمات إن لم تكن قد ولّدتها فعلاً. من المبكر التنبؤ بكيف ستحول هذه الأحداث هذه الاقتصاديات وسياساتها، وقوانينها، ومؤسساتها، وممارسات الحاكمية

المشتركة. ولكن من الواضح أن الاقتصاديات الآسيوية هذه، مثلها كمثل اقتصاديات ما بعد الشيوعية في أوروبا الشرقية والاتحاد السوفياتي السابق، تعيش مرحلة انتقالية نحو منطقة حاكمية مجهولة جديدة. ومن التنبؤات المعقولة القول إن هذه التحولات تسير على الأغلب بالاتجاه التعاقدي، بدلاً من سيرها باتجاه أنظمة حاكمية كتلك التي تسود في بلدان كألمانيا واليابان.

خلاصة

تتعرَّض المجتمعية إلى محنة شديدة في عالم أصبحت فيه التدفقات الرأسمالية العالمية، والعولمة، والصيغ المؤسساتية الأكثر غموضًا. والحدود المؤسساتية الأكثر ضبابية، وتقنيات رأس المال البشري المكثفة، هي النموذج. تثار حاليًا أسئلة مشروعة في جميع أنحاء العالم حول فعالية أساليب الحاكمية المجتمعية وكفاءتها وافتقارها إلى المقدرة على التغلب على مشكلاتها.

لا بدّ لهذا الافتقار إلى المقدرة من أن يعمل بالتلازم مع طبيعة الاستراتيجيات المشتركة التي تولدها الأساليب المجتمعية للحاكمية. وتتمخّض هذه الاستراتيجيات عن تفادي المخاطر المفرطة، وعن استثمار بالغ في طاقة الإنتاج، وتكثير المنتجات/ والأصناف، والحماية المفرطة، وتجميع كثير، وافتقار إلى تركيز المنتجات، وغياب آليات المراقبة الخارجية (كالأسواق المالية الخارجية وسوق المراقبة المشتركة)، واهتمام غير كاف بخلق ثروة للمساهمين، وخلق معوقات رأسمالية مصطنعة، وخلق مثلبةٍ مقارنةٍ في تقنية رأس المال البشري العالية والمكثفة، وهكذا. وهناك الآن قبول واسع النطاق لحقيقة أن تبني بعض الصيغ الوظيفية والعملية من آلية الحاكمية التعاقدية على غرار النموذج الأمريكي ـ بأساليبها الشفّافة، والمسيرة من قبل السوق، والموجّهة من قبل المساهمين ـ ربما يكون هو الحل البعيد المدى للتغلب على مواطن الضعف الاستراتيجية التي تسببها الحاكمية في الشركات الألمانية واليابانية.

تطرح التحولات التطورية الجارية في بلدان كألمانيا واليابان تحديات هامة

لأنظمة الحاكمية المشتركة لديها والتي تعد مجتمعية نسبيًا وقائمة على مالكي الحصص الموجهين من الداخل.

فضلاً عن أن أنظمة الحاكمية للاقتصاديات الاقتصادية الكبرى الثلاثة في العالم ـ الولايات المتحدة وألمانيا واليابان، تسير، على ما يبدو، بعناد نحو بعض أشكال التقارب العملية والوظيفية. إن طبيعة هذا التقارب، تسير بلا شك في الاتجاه الأمريكي، وليس في أي اتجاه آخر.

ومضامين هذه التحولات الدرامية للاستراتيجية العالمية واضحة تمامًا: ولدى دخولنا حقبة جديدة من التنافس العالمي، فإن الاستراتيجيات المشتركة المعتمدة على التركيز، وتفكيك الشركات الكبيرة، وخلق قيمة المساهمين، والمعايير المالية في تقييم الأداء، وسوق قوية للرقابة المشتركة، وحرية إعادة بناء الشركة ببيع الأصول (الموجودات)، وعمليات الدمج، والتجريدات، وغير ذلك، تغدو مستلزمات واضحة للشركات التي تريد أن تبقى منافسة في الساحة العالمية.

ولذلك، سوف تقرر البنى التعاقدية للحاكمية في بلدان كالولايات المتحدة ـ التي يبدو أنها الوحيدة القادرة على تقديم السياق الضروري لمتابعة مثل هذه الاستراتيجيات ـ شكل الرأسمالية المشتركة وبنيتها فيما هو قادم من السنين.

ملاحظات

1 ـ ما زال التوتر القائم بين ابتكار القيمة ونقل القيمة و(كيفية حل مثل هذا التوتر) في صميم العديد من مجادلات الحاكميات التاريخية الكبرى. انظر BSSW للاطلاع على ملخص لبعض المجادلات الجوهرية التي جرت في الولايات المتحدة على مرّ الزمن، وبين الولايات املتحدة واقتصاديات كبرى أخرى.

2 ـ هنالك استثناءات جديرة بالملاحظة (ولكنها قليلة ومتباعدة): انظر، مثلاً، بورتر (a 1992؛ b 1992)، وPrahalad (1994)، وDonaldson وPreston (1995).

3 ـ ربما كان خير مثال على هذا المنظور الورقة التي أعدها Jensen وMeckling (1976) التي تفترض، استناداً إلى أعمال Coase السابقة (1937)، وWilliamson (1964)، وAlchian وDemsetz (1972)، أن حوافز المديرين المشتركين لزيادة قيمة حاملي الأسهم إلى الحد الأقصى تتناسب طرداً مع أجزاء أسهم الشركة التي يمتلكونها في سنداتهم التجارية الشخصية.

4 ـ على سبيل المثال، يورد Shleufen وVishny (1997، ص 738) في تلخيص شامل وموثوق لأدبيات الحاكمية المشتركة في الشؤون المالية، تعريفاً للحاكمية المشتركة بأنها العملية «التي تعالج الطُرق التي يطمئن مموِّلوا الشركات أنفسهم بأنهم سيجنون عائداً على استثماراتهم». ويقبلون على الفور أن . . . منظورهم للحاكمية المشتركة يُعَدُّ المنظور المباشر للإدارة، ويشار إليه أحياناً على أنه عزلٌ للملكية والسيطرة».

5 ـ يشير تقرير نشر في صحيفة Financial Times إلى أنه لا يوجد في اللغة الألمانية ما يرادف عبارة «قيمة المساهمين». انظر Stefan Wagstyl، «فتات المائدة»، صحيفة Financial Times، 25 سبتمبر 1992، ص 15.

6 ـ المعهد الأمريكي للحقوق، «مبادىء الحاكمية المشتركة»، القسم 2,01.

7 ـ Dodge v. Ford Motor Company. 170 N. W. 668, 664, (Michigan, 1919).

8 ـ M. Fukao، التكامل المالي، والحاكمية المشتركة وأداء المؤسسات المتعددة الجنسيات. معهد بروكنغز Brookings Institute (1995).

9 ـ وَجَدت دراسة شملها تقرير منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OECD (1995) حول الشركات الكبيرة التي لا تملكها أكثرية في ألمانيا وBaums، وFraune، أن حوالي 85٪ من الأسهم ذات الأصوات كانت في سنة 1992 محكومة بالمصارف وصناديق الاستثمار المقترنة بها.

10 ـ يذكر Prowse (1994) في عينته من الشركات اليابانية أن أكبر مصرف مساهم في الـ 45٪ من الشركات هو أيضاً الأكبر مديونية، إذ تبلغ مديونية حوالي 25٪ من دين الشركة وسطياً. يتحمل أكبر خمسة مدنيين في شركة 50٪ من دين الشركة وسطياً، وحوالي 20٪ من أسهمها.

11 ـ ورد في رزنامة الدمج والضم التي نشرتها Securities Data Corporation (مؤسسة معطيات الأسهم المالية) أن عدد العروض التي نوقشت قد انخفض من 59 سنة 1988 إلى واحد فقط في سنة 1991 وسنة 1992. في سنة 1997، وهو سنة قياسية فيما يتعلق بعدد العروض التي بلغت حينها (200) لم يناقش سوى ثمانية فقط.

12 ـ Fukao، مالي. . .

13 ـ Fukao، مالي. . .

14 ـ J. Kang and A. Shivdasani، «أداء الشركة والحاكمية المشتركة، وانقلاب القمة

التنفيذية في اليابان»، صحيفة علم الاقتصاد المالي Journal of Financial Economics» مجلد 38 (1995)، ص. 29 ـ 58.

15 ـ مورفي Murphy، (1998).

16 ـ Fakao، مالي. . .

17 ـ G. Crystal، بحثاً عن الإفراط In Search of Excess (1991).

18 ـ Narayanan and Sundaram، (1998).

19 ـ M. Porten، «مثلية رأس المال: فشل نظام الاستثمار الرأسمالي الأمريكي»، Harvard Business Review، (سبتمبر / أكتوبر 1992)، ص 65 ـ 83.

20 ـ انظر R. Coase، «طبيعة الشركة»، Economica، مجلد 4 (1937)، ص 386.

21 ـ انظر E. M. Dodd، «لمن هم أوصياء المديرين المشتركين»، Harvard Law Review، 45 (1932)، ص 1145.

22 ـ تذكر OECD (1995) في تقرير لها أن أنشطة الإضرابات في ألمانيا هي أقل مستوى منها في أي بلد من بلدان مجموعة الـ OECD، وأن نسبة عالية جداً من المتطوعين (71٪) يتلقون تدريباً رسمياً من قِبَل أرباب العمل من خلال أنظمة التَّمَهُّن «ممثلةً استثماراً كبيراً من قِبَل الشركات والعاملين (عن طريق الأجور المنخفضة)، تعزى جزئياً إلى مدة العمل الطويلة». كما يشير التقرير كذلك إلى أن تعديلات التوظيف في ألمانيا بما يتلاءم مع ذبذبات الناتج تتكرر بفضل عدد وساعات العمل الفعلية، أكثر ما تحدث في الولايات المتحدة حيث يتحمل العدد الموظَّف جزءاً من التعديلات أكبر بكثير من غيرهم.

23 ـ M. J. Roe، «الشعبية الألمانية والمؤسسة العامة الكبيرة»، صحيفة International Review of Law and Economics، مجلد 14 (1994 a)، ص 187 ـ M. J. Roe202 .، مديرون أقوياء، مالكون ضعفاء: الجذور السياسية للمالية الأمريكية المشتركة (Princeton, NJ: Princeton University Press, 1994 b).

24 ـ Fukao، مالي. . .

25 ـ M. Bradley, C. Schipani, A. Sandaram; & J. Walsh، الحاكمية المشتركة في خلفيةٍ مقارِنة: الولايات المتحدة، واليابان، وألمانيا (يونيو 1999). ورقة مقدمة إلى the Academy of Legal Studies in Business National, Mectings, St. Louis. M. Bradley, C. Schipani, A. Sundaram & J. Walsh، «أهداف مؤسسة الحاكمية المشتركة ومسؤوليتها في مفترق طرق» [في طبعة خاصة، تحديات للحاكمية المشتركة]، صحيفة القانون والمشكلات المعاصرة Journal of Law an Contemporary problems (خريف 1999).

26 ـ للاطلاع على مزيد من البحث المفصل لحالة Daimler - Benz وتحول حاكميتها (بما في ذلك الدمج اللاحق مع Chrysler الأمريكية لتصبح Daimler - Chrysler) انظر BSSW؛ وانظر كذلك Logue and Seward (1999) في الطبعة ذاتها.

المصادر والمراجع

Abowd, J., & Bognanno, M. (1994). *International differences and changes in executive and managerial compensation in differences and changes in wage structures*. Chicago: University of Chicago Press.

American Law Institute. (1994). *Principles of corporate governance: analysis and recommendations*. Author.

Aoki, M. (1990). Toward an economic model of the Japanese firm. *Journal of Economic Literature, 28*, 1–27.

Bank for International Settlements. (1997, August). *International banking and financial market developments*. Switzerland: Basle.

Berglof, E., & Perotti, E. (1994). The governance structure of the Japanese financial keiretsu. *Journal of Financial Economics, 36*, 259–284.

Black, B. (1992). Agents watching agents: The promise of institutional investor voice. *UCLA Law Review, 39*, 811.

Black, B., & Gilson, R. (1998). Venturé capital and the structure of capital markets: Banks versus stock markets. *Journal of Financial Economics, 47*, 243.

Borio, C.E.V. (1990). Leverage and financing of non-financial companies: An international perspective. *BIS Economic Papers, No. 27*. Switzerland: Basle.

Bradley, M., Schipani, C., Sundaram, A., & Walsh, J. (1999, June). *Corporate governance in a comparative setting: The United States, Japan, and Germany*. Paper presented at the Académy of Legal Studies in Business National Meetings, St. Louis.

Bradley, M., Schipani, C., Sundaram, A., & Walsh, J. (1999, Fall). "Purposes and accountability of the corporation corporate governance at a

crossroads" [In special issue *Challenges to Corporate Governance*]. *Journal of Law and Contemporary Problems.*

Business in Europe: Fortress against change, survey. (1996, November 23). *The Economist,* 62.

Carney, W. (1997). Large bank stockholders in Germany: Saviors or substitutes? *Journal of Applied Corporate Finance, 9.*

Coase, R. (1937). The nature of the firm. *Economica, 4,* 386.

Comment, R., & Jarrell, G. (1995). Corporate focus and stock returns. *Journal of Financial Economics, 37,* 67.

Conrad, A. (1991). Corporate constituencies in Western Europe. *Stetson Law Review, 21,* 73–95.

Continental shift: Elf Aquitane's chief illustrates the changes in Europe's executives. (1996, April 9). *Wall Street Journal* p. A1.

Corporate Governance Forum of Japan. (1998, May). *Corporate governance principles—A Japanese view (Final Report).*

Corporate Japan hit by gangsters. (1997, April 26). *Financial Times,* 23.

Crystal, G. (1991). *In Search of Excess.*

De Jong, H.W. (1995). European capitalism: Between freedom and social justice. *Review of Industrial Organization, 10,* 399–419.

Deutsche Bundesbank. (1992, November). West German enterprises' profitability and financing. *Deutsche Bundesbank Monthly Report.* Frankfurt, Germany: Deutsche Bundesbank.

Deutsche Bundesbank. (1994, October). Comparisons of the provisions of business enterprises in selected EC countries with own funds. *Deutsche Bundesbank Monthly Report.* Frankfurt, Germany: Deutsche Bundesbank.

Dodd, E.M., Jr. (1932). For whom are corporate managers trustees. *Harvard Law Review, 45,* 1145.

Donaldson, T., & Preston, L. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review,* 65–91.

Easterbrook, A.H. (1997). International corporate differences: Markets or law? *Bank of America Journal of Applied Corporate Finance, 9,* 23–29.

European business: Le Defi Americain, again. (1996, July 13). *The Economist,* 22.

Family values. (1996, September 30). *The Economist,* 79.

A fifth of Japanese companies admit to bad behavior. (1997, April 11). *Financial Times,* 6.

Financial market trends No. 62. (1995). *Organization for economic cooperation and development.* Paris: Author.

Franks, J., & Mayer, C. (1993). *German capital markets, corporate control, and obstacles to hostile takeovers: Lessons from three case studies.* London: Business School Working Paper.

Franks, J., & Mayer, C. (1997). Corporate ownership and control in the UK, Germany, and France. *Journal of Applied Corporate Finance, 9.*

Friedman, M. (September 13). The social responsibility of business is to increase its profits. *New York Times Sunday Magazine*, p. 32.

Fukao, M. (1995). *Financial integration, corporate governance and the performance of multinational corporations*. Brookings Institute.

Genay, H. (1991). Japan's corporate groups (Federal Reserve Bank of Chicago). *Economic Perspectives, 15*, 20–30.

Gilson, R.J., & Kraakman, R. (1991). Reinventing the outside director: An agenda for the institutional investor. *Stanford Law Review, 43*, 863.

Gilson, R.J., & Roe, M.J. (1993). Understanding the Japanese Keiretsu: Overlaps between corporate governance and industrial organization. *Yale Law Journal, 102*, 871–906.

Global accounting's roadblock. (1996, April 27). *The Economist*, 79–80.

Glouchevitch, P. (1992). Juggernaut: The German way of doing business. New York: Simon & Schuster.

Hopt, K. (1994). Labor representation on corporate boards: Impacts and problems for corporate governance and economic integration in Europe. *International Review of Law and Economics, 14*, 203–214.

Hoshi, T. (1997, April). *Understanding Japanese corporate governance*. Osaka University Working Paper.

Hoshi, T., Kashyap, A., & Scharfstein, D. (1990). The role of banks in reducing costs of financial distress in Japan. *Journal of Financial Economics, 27*, 67–88.

IASC Insight. (1997, October). *International Accounting Standards Committee*.

Industrial competitiveness. (1996). *Organization for economic cooperation and development*. Paris: Author.

International capital markets: Developments, prospects, and key policy issues. (1998, September). Washington, DC: International Monetary Fund.

International comparisons of hourly compensation costs for production workers in manufacturing. (1997, June). (Bureau of Labor Statistics: Office of Productivity and Technology). Washington, DC: U.S. Department of Labor.

Japan catches merger fever, again. (1997, January 2). *International Herald Tribune*, p. 9.

Jensen, M.C., & Meckling, W.H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics, 3*, 305.

John, K., Senbet, L., & Sundaram, A. (1991). Multinational enterprise liability, border taxes, and capital structure. *Financial Management, 20*, 54–67.

Kang, J. (1993). The international market for corporate control: Mergers and acquisitions of US firms by Japanese firms. *Journal of Financial Economics, 34*, 345–371.

Kang, J., & Shivdasani, A. (1995). Firm performance, corporate governance, and top executive turnover in Japan. *Journal of Financial Economics, 38*, 29–58.

Kaplan, S.N. (1994a). Top executive rewards and firm performance: A comparison of Japan and the United States. *Journal of Political Economy, 102,* 510–546.

Kaplan, S.N. (1994b). Top executives, turnover, and firm performance in Germany. *Journal of Law, Economics, and Organization, 10,* 142–159.

Kaplan, S.N., & Minton, B. (1994). Appointments of outsiders to Japanese boards: Determinants and implications for managers. *Journal of Financial Economics, 36,* 225–257.

Kester, C.W. (1991a). The hidden cost of Japanese success. *Bank of America Journal of Applied Corporate Finance, 5,* 90–97.

Kester, C.W. (1991b). *Japanese takeovers: The global contest for corporate control.* Boston, MA: Harvard Business School Press.

Kester, C.W. (1992). Industrial groups as systems of contractual governance. *Oxford Review of Economic Policy, 8,* 24–44.

La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., Shleifer, A., & Vishny, R. (1997). Legal determinants of external finance. *Journal of Finance, 52,* 1131–1150.

The LGT Guide to World Equity Markets 1997. (1997).

Lightfoot, R., & Kester, C.W. (1991). *Note on corporate governance systems: The United States, Japan, and Germany.* Boston: Harvard Business School Press.

Logue, D., & Seward, J. (1999, Fall). Anatomy of a governance transformation: The case of Daimler-Benz [In special issue *Challenges to Corporate Governance*]. *Journal of Law and Contemporary Problems.*

Lorsch, J.W., & MacIver, E. (1989). *Pawns of potentates: The reality of America's corporate boards.*

Macey, J., & Miller, G. (1995). Corporate governance and commercial banking: A comparative examination of Germany, Japan, and the United States. *Stanford Law Review, 48,* 73.

Macey, J., & Miller, G. (1997). Universal banks are not the answer to America's corporate governance "problem." *Journal of Applied Corporate Finance,* 9.

Mayer, C., & Alexander, I. (1990). Banks and securities markets: Corporate financing in Germany and the United Kingdom. *Journal of Japanese and International Economies, 4,* 450–475.

Mergers and Acquisitions Almanac. (Various issues from 1993 to 1998). Securities Data Corporation.

Millstein, I., & MacAvoy, P. (1998). The active board of directors and improved performance of the large publicly traded corporation. *Columbia Law Review, 98,* 1283.

Multinationals and the national interest: Playing by different rules. (1993, September). (OTA-ITE-569). Washington, DC: U.S. Congress, Office of Technology Assessment.

Mutual fund factbook (37th ed.). (1997). Investment Company Institute.

New hard line by big companies threatens German work benefits. (1996, October 1). *New York Times,* p. C1.

The new state of corporate Japan. (1991, April 27). In *Survey: International Finance, The Economist*, 32–36.

Nishiguchi, J. (1994). *Strategic industrial sourcing: The Japanese advantage*. New York: Oxford University Press.

OECD economic surveys: 1994—Germany. (1994). *Organization for economic cooperation and development*. Paris: Author.

OECD economic surveys: 1994–5 Germany. (1995). *Organization for economic cooperation and development*. Paris: Author.

The OECD jobs study: Evidence and explanations: Part 1: Labour market trends and underlying forces of change. (1994). *Organization for economic cooperation and development*. Paris: Author.

Olivetti's lesson. (1996, September 5). *Wall Street Journal* Editorial.

The outsider. (1995, June 23). *The Economist*, 66.

Porter, M. (1992a, Sept./Oct.). Capital disadvantage: America's failing capital investment system. *Harvard Business Review*, 65–83.

Porter, M. (1992b, September). Capital choices: Changing the way America invests in industry. *Journal of Applied Corporate Finance*, 4–16.

Prahalad, C.K. (1994, Winter). Corporate governance of corporate value added: Rethinking the primacy of shareholder value. *Journal of Applied Corporate Finance*, 40–50.

Profits and pride are at stake in shakeup at ailing Olivetti. (1996, September 20). *New York Times*, p. C3.

Prowse, S. (1992). The structure of corporate ownership in Japan. *Journal of Finance*, *47*, 1121–1140.

Prowse, S. (1994, July). Corporate governance in an international perspective: A survey of corporate control mechanisms among large firms in the US, UK, Japan, and Germany. *BIS Economic Papers, No. 41*. Switzerland: Basle.

Prowse, S. (1996). Corporate finance in an international perspective: Legal and regulatory influences on financial system development. *Federal Reserve Bank of Dallas Economic Review*.

Roe, M.J. (1993). Some differences in the corporate structure in Germany, Japan, and the United States. *The Yale Law Review*, *102*, 1927–2003.

Roe, M.J. (1994a). German "populism" and the large public corporation. *International Review of Law and Economics*, *14*, 187–202.

Roe, M.J. (1994b). *Strong managers, weak owners: The political roots of American corporate finance*. Princeton, NJ: Princeton University Press.

Roe, M.J. (1997). The political roots of American corporate finance. *Journal of Applied Corporate Finance*, 9.

Romano, R. (1993). A cautionary note on drawing lessons from comparative corporate law. *The Yale Law Journal*, *102*, 2021–2037.

Shareholder rights go global. (1998, April 7). *International Herald Tribune*, p. 11.

Sheard, P. (1989). The main bank system and corporate monitoring and control in Japan. *Journal of Economic Behavior and Organization*, *11*, 399.

Shivdasani, A. (1993). Board composition, ownership structure and hostile takeovers. *Journal of Accounting and Economics, 16,* 167–198.

Shleifer, A., & Vishny, R. (1997). A survey of corporate governance. *Journal of Finance, 52,* 737–783.

A specter in Europe: Shareholders demand rights. (1998, April 28). *International Herald Tribune,* p. 11.

Stakeholder capitalism: Unhappy families. (1996, February 10). *The Economist,* 23–25.

Start-ups. (1997, December 6,). *The Economist,* 113.

Statistical Abstract of the United States, (1996, 1997, 1998). Washington, DC: U.S. Department of Commerce.

Sugarman, D., & Teubner, G. (1990). *Regulating corporate groups in Europe.* Baden-Baden, Germany: Nomos Verlagsgessellschaft.

Summers, C. (1980). Worker participation in the US and West Germany: A comparative study from an American perspective. *The American Journal of Comparative Law, 28,* 367–392.

Sundaram, A. (1994). International financial markets. In D.E. Logue (Ed.), *The Handbook of International Finance.* New York: Warren, Gorham & Lamont.

Sundaram, A., & Black, J.S. (1992). The environment and internal organization of multinational enterprises. *Academy of Management Review, 17,* 729–757.

Sundaram, A., & Venkatraman, N. (1999). Organizational forms. In N. Venkatraman & J. Henderson (Eds.), *Research in strategic management and information technology* (Vol. 2). Greenwich, CT: JAI Press.

Swanson, C.B. (1996). Corporate governance: Sliding seamlessly into the twenty-first century. *Journal of Corporate Law, 21,* 417.

Technology productivity and jobs creation. (1996). *Organization for economic cooperation and development.* Paris: Author.

US multinational corporations: Operations in 1993. (1995, June). *Survey of Current Business.* Washington, DC: U.S. Department of Commerce.

Vagts, D. (1966). Reforming the "modern" corporation: Perspectives from the German. *Harvard Law Review, 80,* 23–89.

Various monthly issues on foreign trade statistics, from 1991 to 1996. *Survey of current business.* Washington, DC: U.S. Department of Commerce.

World investment report 1996. (1996). *Investment, trade and international policy arrangements.* New York and Geneva: United Nations.

II

إدارة الحقول الوظيفية على الصعيد العالمي

Managing The Functional Areas at The Global Level

6 تنمية المنتجات العالمية

سونداريسان رام
Sundaresan Ram

تعد ابتكارات المنتجات حاسمة فيما يتعلق ببقاء الشركة على قيد الحياة ونموها. فمعظم الشركات الناجحة تحصل على ثلث عائداتها، على الأقل، وأكثر من 40٪ من أرباحها (خلال فترة 3 ـ 4 سنوات) من منتجاتها الجديدة. وأكثر من 80٪ من هذه الابتكارات ذات طبيعة تزايدية وتعتمد على خطط وبرامج موجودة (الابتكارات المتواصلة)؛ وأقل من 20٪ منها خطط وبرامج جديدة (ابتكارات متقطعة). تتعرض خطة تنمية المنتجات للإصابة بخطر الفشل. وأرجحيات ابتكار منتج تجاري ناجح ضئيلة تمامًا. ولنقارن معدل النجاح المتدني هذا بالتكاليف الهائلة التي تنفقها الشركات من أجل تنمية منتج في حقل وظيفي واحد أو أكثر: في البحث والتصميم R & D [حقول الصيدلانيات، والتقنية الحيوية، والمعالجات الصّفرية] والتصنيع (السيارات)، والتسويق (سلع مغلّفة للمستهلكين). وبافتراض الرهانات المالية الضخمة، غدت مسألة استهداف بلدان عديدة استراتيجية لتحسين أرجحيات النجاح من خلال تنويع الأسواق. وهكذا لم تعد تنمية المنتجات المتزامنة لأسواق متعددة خيارًا ـ بل أصبحت ضرورة للعيش المشترك. فإذا ما كانت كلفة البحث والتصميم R & D في خطة برنامج حاسوبي مثل وندوز Windows 95 تربو على

50 $ مليون دولار، وكان في قاعدة المستخدمين المنشأة لهذا البرنامج 100 مليون مستخدم في بلدان مختلفة، فإن متوسط الكلفة للمستخدم الواحد هو 50 سنتًا ـ وهي كلفة ليست سيئة لمنتج سعره التمهيدي 95 $!

ولم يكتسب البحث في حقل تنمية المنتجات العالمية زخمًا إلاَّ في أواسط تسعينات القرن العشرين. وليس هذا غريبًا لأنه في هذه الفترة شهدنا النمو المتفجر في الأسواق الناشئة في آسيا وأوروبا الشرقية وأمريكا اللاتينية. فضلاً عن أن دخول الأنترنت قد جعل السوق، في واقع الأمر، بلا حدود وأتاح للمستهلكين أن يشتروا ويستخدموا المنتجات المطوَّرة والمطروحة للتجارة في بلد آخر. على أية حال، يقوم معظم أحدث البحوث بمقارنة سوقين أو أكثر وبالتركيز على كيفية تأثير الثقافة الشاملة على تنمية المنتج ونجاحه أو فشله. إن تكييف المنتجات لتكون صالحة للأسواق الأجنبية ليس سوى مظهر واحد مما يمكن أن يُعَدَّ تنمية منتجات عالمية. ولو دخلنا خمس مؤسسات اليوم وطلبنا إليها أن تصف لنا عملية تنمية المنتجات العالمية، فإنه من المحتمل أن نتلقى أوصافًا خمسة مختلفة ـ ويكمن جزء من المشكلة في ما يعنيه مصطلح «عالمي» لكل شركة. سنحاول في هذا الفصل حل هذه الفروقات المتأصلة وإيجاد إطار لشرح معايير تنمية المنتجات العالمية وتعريفها.

نتوجه إلى ثلاث قضايا نوعية محددة: (1) الخيارات الاستراتيجية الأربعة الكبرى لتنمية المنتجات عبر الأسواق العالمية؛ (2) الفروق الجوهرية في عملية تنمية المنتجات عندما تنتقل من المنظور الأهلي (المحلي) إلى منظور عالمي؛ (3) ـ وإطار لتقييم المؤسسات على مدى فعاليتها في تنمية المنتجات عبر أسواق متعددة.

تنمية المنتجات لأسواق عالمية: الخيارات الاستراتيجية

يعتمد المدى الذي تستطيع شركة ما «عولمة» أنشطتها في مجال تنمية

المنتجات على عاملين: التكامل الداخلي، واستجابة الأسواق. إذ البحث في أدبيات المعايرة مقابل التكييف يتوجه أساسًا إلى البعد الاستجابي (أي، إلى أي مدى يجب تكييف المنتج ليلائم ظروف السوق وشروطه).

التكامل الداخلي: هو المدى الذي تستطيع الشركة ضمنه عند رفع أنشطتها في سلسلة القيمة عبر منتجات عديدة وأسواق متعددة، مضاعفة كفاءة المصدر ضمن المؤسسة، بفضل استغلال اقتصاديات الحجم والمدى. يقوم التكامل على المقدمة القائلة (في قوة مراكز البحث والتصميم R & D التابعة للشركة، ومعامل التصنيع، وقوة التسويق يمكن تسخيرها وتوجيهها نحو تنمية المنتجات في أسواق عديدة. هنالك أسباب عديدة تعلل كون التعامل منطقيًا، منها:

- للزبائن في الأسواق المختلفة حاجات عالمية متماثلة (مثلاً، لا تحتاج معالجات شركة إنتل Intel الصفرية سوى تعديلات طفيفة لكي تستخدم في بلدان مختلفة).
- يحتاج الزبائن العالميون إلى نظام تسليم للمنتجات منسَّق بصورة وحيدة «زبائن مثل سيتي بانك Citybank أو أميريكان اكسبرس American Express اللذان يتوقعان المستوى نفسه من المنتجات/ الخدمات في كل سوق يكون لهما فيه حضور).
- المنافسون العالميون (الموجودون في أسواق عديدة والقادرون على الإمساك بزمام المبادرة بالتكامل أولاً).
- التكاليف العالية الثابتة (في التصنيع، والاستثمارات التقنية، والبحث والتصميم R & D) التي تحتاج إلى تغطية عبر قاعدة زبائن أوسع.
- الضغوط من أجل تخفيض التكاليف: من أجل التنافس في الأسواق الناشئة حيث التنافس السعري على أشده، أو حيث القوة الشرائية ضعيفة، تغدو القدرة على تخفيض الأسعار بفضل كفاءة الكلفة مسألة حاسمة.

وهكذا ينشيء التكامل ميثاقًا مؤسسيًا لاحتواء الكلفة بالتركيز على جميع أنشطة ابتكار القيمة والتنسيق فيما بينها عبر منتجات عديدة وأسواق عديدة. وبما أن 80٪ من المنتجات الجديدة تميل إلى أن تكون ابتكارات تزايدية تتحول في النهاية إلى سلع بسبب التكافؤية التنافسية، تغدو كفاءة التكاليف حاسمة فيما يتعلق بالحفاظ على الربحية. وفي الأسواق التي يكون فيها التنافس شديدًا، فَيُمَكِّن ميزة الكلفة التي تكتسب بفضل التكامل من الإسهام على أساس السعر؛ أما في الأسواق حيث التفاضل ممكن، يمكن استخلاص سعر أعلى باستخدام قاعدة السعر المنخفض نفسها. فبدون كفاءة التكلفة الناجمة عن التكامل، فإن الدخول إلى أسواق معيَّنة ربما لا يكون ممكنًا.

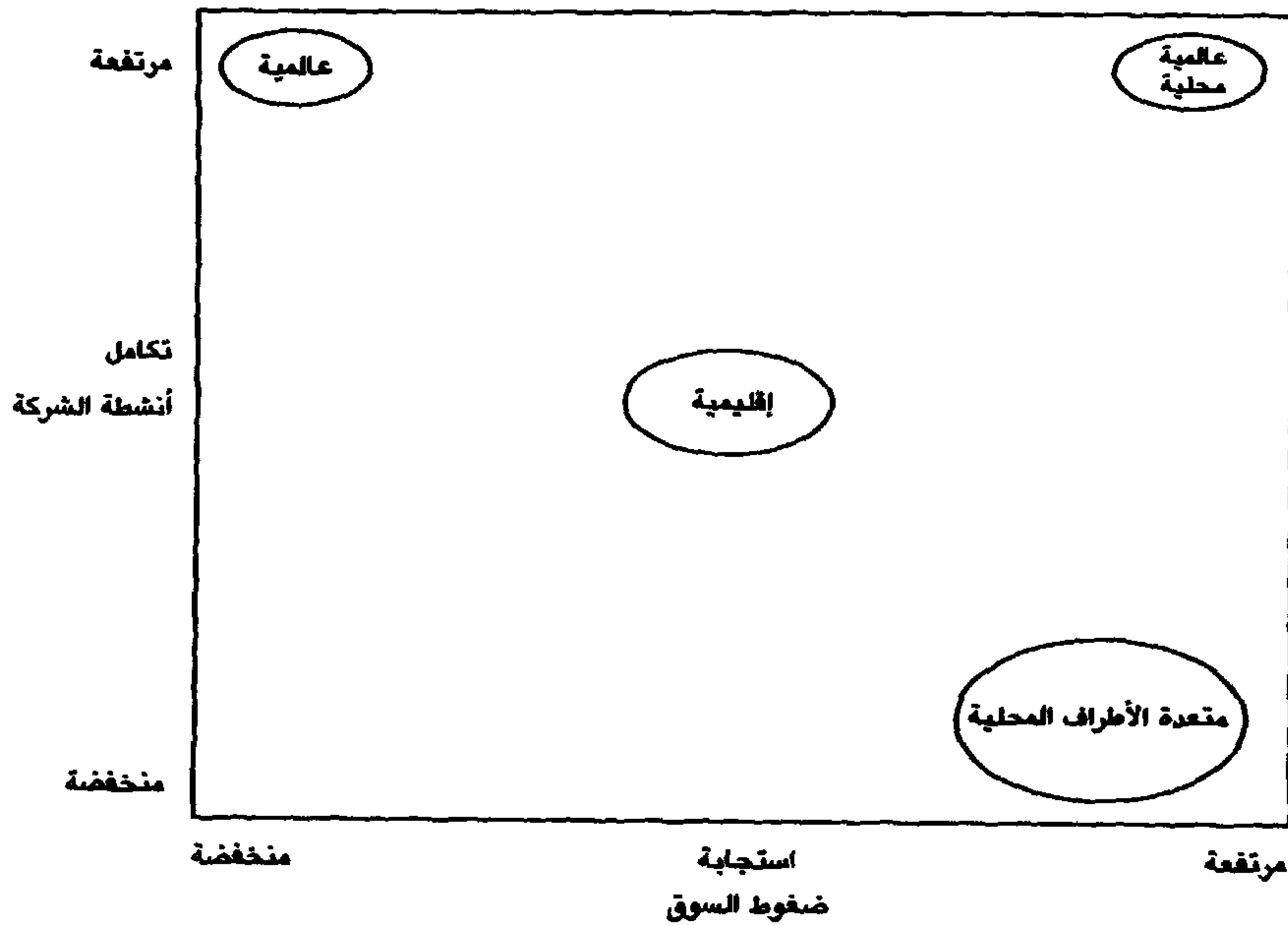
استجابة السوق: هي مدى قدرة الشركة على تصنيع أو تعديل منتجاتها وفقًا لطلبات الزبائن في أسواق مختلفة. وبفضل التفاضل تستتبع المنتجات «الأكثر استجابة» أسعارًا أعلى (عائدات) من الزبائن؛ على أية حال، هناك تكاليف أعلى (مال، أناس، وزمن) مقترنة بالتصنيع أو التعديل وفق متطلبات الزبائن. وتغدو الاستجابة ضرورية، عندما:

- يكون للزبائن، في أسواق مختلفة، حاجات مختلفة بصورة متمايزة.
- تتطلب أنظمة نوعية معيَّنة في بلد ما تكييف المنتجات.
- يطلب الزبائن في كل سوق تسليمًا سريعًا للبضائع.

هناك أربع استراتيجيات عامة لتنمية المنتجات قائمة على مدى التكامل والاستجابة (انظر شكل 1 ـ 6)

تكون هذه الاستراتيجية مناسبة إذا طلب الزبائن في كل سوق تكييفات خاصة للمنتج بسبب الفروق الكبرى في بيئات الأسواق. وربما تكون درجة الاستجابة المطلوبة في الأسواق الفردية عالية فيما يتعلق بفئات معيَّنة من المنتجات مثل الغذاء والكساء حيث تملي النماذج الثقافيّة اختلافات في

الاستخدام. فمثلاً، كشف البحث الذي أُجري في الهند أن الأطعمة المصنوعة من الحبوب يستهلكها الأطفال أساسًا كوجبة مسائية سريعة مع الحليب الدافىء. وهكذا فإن التعيين التقليدي لطعام الإفطار المستهلك من حليب بارد ربما لا يجدي هنا.



الشكل 1-6: تنمية المنتجات العالمية في خيارات استراتيجية.

إن الاستراتيجية المتعدِّدة الأطراف المحلية تسمح لكل مدير بلد من البلدان أن يطوِّر استراتيجية تنمية منتجات محلية عندما تكون ظروف الأسواق مختلفة جدًّا. إذ تمنح الفروع الوطنية درجة عالية من الاستقلال الذاتي، ويتم التأكيد على الكفاءة التشغيلية على أساس كل بلد على حدة. وتغدو أنشطة التكامل عبر الأسواق مشكلة بسبب الاستجابة العالية المطلوبة. ويُسيِّر كل فرع بحثه السوقي/المنتجي الخاص به ويقرِّر التزامات المصادر للمنتجات المتنوعة، بينما تقوم المقرَّات المشتركة بتقديم الرقابات المالية، وتقترح حقيبة المنتجات العامة. والنتيجة الصافية هي أنه، فيما يتعلَّق بالمنتج الجديد نفسه، يختلف

مقدار الالتزام من بلد إلى بلد، مع اختبار بعض مدراء البلدان تقديم الدعم الصفري.

يمكن أن تكون الاستراتيجية المتعدِّدة الأطراف المحلية مكلفة جدًا من منظور الانتفاع بالمصادر: فالمستوى المنخفض للتكامل يحول دون تحقيق فعالية الكلفة، كما أن الاستجابة العالية المطلوبة من كل سوق تنزع إلى رفع تكاليف التكييف. ومن ثُمَّ، فإن قابلية تطبيق الاستراتيجية المتعدِّدة الأطراف المحلية ربما تعتمد على الربحية التي تستطيع الحصول عليها (بل التي يجب أن تحصل عليها) بسبب الاستجابة العالية. تميل المنتجات الاستهلاكية (كالغذاء والكساء)، تحت مجازفة التعميم، إلى أن يكون لها مؤثرات ثقافية قوية وتتطلَّب استجابة عالية؛ أما المنتجات الصناعية (صناعة الصلب، والعزقات والمغالق) تتطلب تكييفًا قليلاً وتساعد على تحقيق مجال أعلى من التكامل.

استراتيجية إقليمية

تستعيض هذه الاستراتيجية عن استجابة السوق بدرجة أعلى من التكامل في الحقول الوظيفية. إذ تدرس تنمية المنتجات على صعيد جنوب شرق آسيا، أو أوروبا الشرقية، أو أمريكا اللاتينية، وتخفف الفروق القطرية في كل إقليم من أجل تحقيق كفاءة تشغيلية، وكفاءة كلفة. يتمتع رؤساء الأقاليم باستقلال ذاتي فيما يتعلَّق بخيارات المنتجات والتزامات المصادر، ويعملون بموجب حقيبة المنتجات العامة والإرشادات المالية التي تقدمها مقرات الرئاسة.

استراتيجية عالمية

عندما يكون لدى الشركة مقاربة متماثلة لتنمية المنتجات في جميع أسواقها، يقال إن لديها استراتيجية عالمية. والفلسفة العاملة لهذه الاستراتيجية هي البحث عن التماثلات بين الأسواق المختلفة وتوكيدها، بدلاً من البحث عن الفروقات. فالزبائن في كل سوق يحصلون على المنتج القياسي نفسه (تكييف قليل، أو استجابة بسيطة)، في حين أن أنشطة ابتكار القيمة للشركة، مثل

التصنيع، والبحث والتصميم R & D، والترويج، والتسويق الشامل كلها تتكامل عبر الأسواق. وفي معظم الحالات، لا يخفض إلى مستوى السوق المحلية سوى المبيعات وأنشطة التوزيع. وفي حين أن المنتجات الصناعية (كالفولاذ، والصلب، والمعالجات الصفرية) هي أكثر قابلية للتكامل بأقل قدر من تكييفات السوق فإن شركات المنتجات الاستهلاكية قد قامت بنتيجة عالمية للمنتجات كي تتمتع بالكفاءة الهائلة للتكاليف التي تقدمها. تعد شركة ليجو تويز Lego Toys وشركة جيليت Gillete مثالين على الشركات التي تشرح هذه المقاربة فيما يتعلّق بلعب الأطفال التركيبية، والشفرات على التتالي.

استراتيجية «عالمية ـ محلية»

تحاول الاستراتيجية «العالمية ـ المحلية» أن تجني ثمار التكامل والاستجابة معًا وبآن واحد دون التنازل عن أي منهما. ويمكن وصفها ببساطة على النحو التالي: «فكِّر عالميًا، وتصرَّف محليًا». يكون تفويض المنتجات على الصعيد العالمي؛ وتغدو الأدوار المؤسساتية مائعة لوجود مراكز عليا متعددة (بدلاً من مقر رئاسة واحد) منخرطة في عملية التنمية. وبما أن الشركة تستطيع متابعة مقاربات مختلفة للأسواق المتنوعة، فإن التركيز الكبير ينصب على نقل المعلومات عبر البلدان. فيصبح التعلُّم المؤسساتي (أي، نقل أفضل الممارسات وتمثُّلها عبر الحدود الجغرافية والوظيفية) العنصر الحاسم لتنمية المنتجات الناجحة.

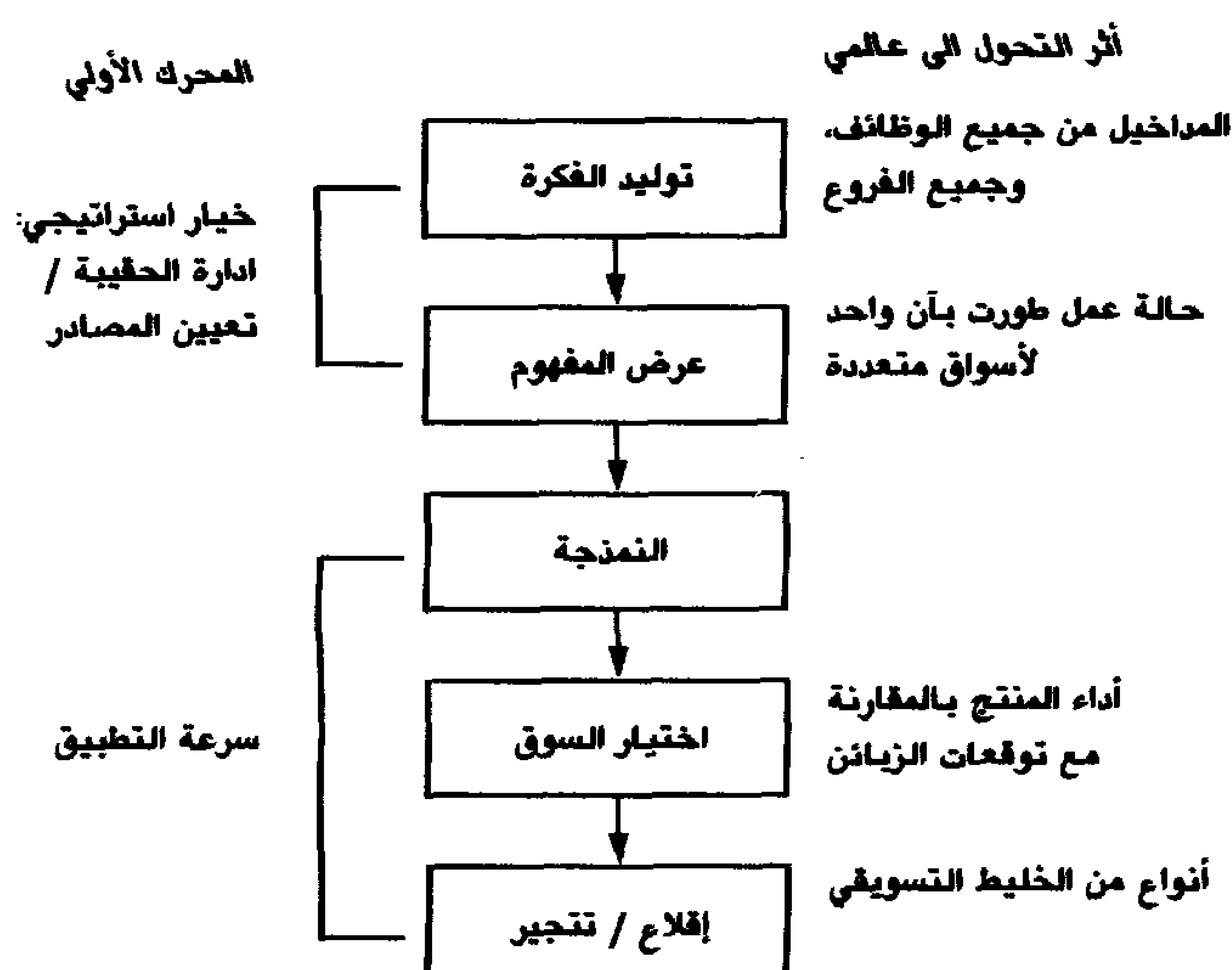
عندما تتحدَّث شركة عن تنمية المنتجات العالمية، فإنها تستخدم، بصورة نموذجية، الأساليب الثلاثة الأولى المعرَّفة أعلاه (تعددية الأطراف المحلية، الإقليمية، العالمية) أو بعض التهجين بينها. لا تتفوَّق أي من هذه الاستراتيجيات بذاتها على الأخرى. على أية حال، من المهم أن تختار الشركة اختيارًا واعيًا استراتيجية التنمية المناسبة مع الأخذ بعين الاعتبار زبائنها، والمنافسين وبقية بيئة السوق الذي تعمل فيه.

هناك دليل خيالي يوحي بأن قليلاً من الشركات قد تبنّت المقاربة «العالمية ـ المحلية». فهي، في الوقت الذي تقدم فيه أفضل العالمين (التكامل والاستجابة)، تتطلب تحولاً هائلاً في المصادر والعقلية من أجل الانتقال من العالمي إلى «العالمي ـ المحلي» «زيادة جوهرية في الاستجابة)، أو من التعددية المحلية إلى العالمية ـ المحلية (زيادة ضخمة في التكامل). وسوف تبذل معظم الشركات المُبدِعة المستقبلية قصارى جهدها للوصول إلى هذه النقطة «المثالية» من مقاربة تنمية المنتجات. والقضية الحاسمة هي بناء ثقافة تركز بآن واحد على كفاءة الكلفة التي يقدّمها التكامل، وإدارة الكلفة اللازمة لإيجاد الاستجابة.

دورة تنمية المنتجات: أثر العولمة

نبحث، فيما بعد، كيف أن دورة تنمية المنتجات التقليدية PDC، والتي بحثت بصورة نموذجية في سياق سوق واحدة تتأثر عندما تكون هناك ضرورة لدراسة الأسواق المتعددة في آن واحد.

يبين الشكل 2 ـ 6 أل PDC وخطواتها الخمس الكبرى:



الشكل 2-6: دورة تنمية المنتجات العالمية.

توليد الفكرة

لا ينجح في السوق سوى مفهوم واحد من مفاهيم المنتجات السبعة التي تدخل طور توليد الفكرة. ومن ثَم فإن نجاح الـ PDC يعتمد علي:

1. نوعية الأفكار: تعظيم الأفكار «الجيِّدة» التي تدخل هذا الطور.
2. ومصادر الأفكار: تعظيم المصادر التي وُلِّدت منها هذه الأفكار الجيِّدة.
3. وبيان مفصل للأفكار: الاحتفاظ بـ «مصرف أفكار» للأفكار الجيِّدة التي وُلِّدت في الماضي.

نوعية الأفكار

من أين تحصل المؤسسات على خيرة أفكارها؟ داخليًا، تتدفق الأفكار من موظفين في حقول وظيفية جوهرية ـ مثل البحوث والتصميم R & D، التسويق، المبيعات، والإنتاج. وخارجيًا، يمكن أن تتأتى الأفكار من الزبائن، والعارضين، والموزعين، أو من أي شخص منخرط في أنشطة إضافة القيمة المقدمة إلى الزبائن من قبل الشركة. وكيف تضمن المؤسسة أن أفضل الأفكار فقط هي التي تدخل هذا الطور؟ يمكنها ذلك بفضل امتلاك شرعة ابتكارات محدَّدة واضحة.

شرعة الابتكارات هي بيان موجز واضح لفلسفة الشركة المتعلقة بتنمية المنتجات. (إنها ليست بيان البعثة أو أية بيانات للشركة الأم ترد في التقارير السنوية أو في أي مكان آخر). وينبغي أن تناسب شرعة الابتكارات بؤرة الشركة الاستراتيجية، وتبين ما الذي تفعله الشركة بصورة أفضل وتحدِّد أنماط المنتجات/ الأسواق التي تخطط الشركة لاتباعها. والأهم من ذلك كله، هو ألاّ تكون هذه الشرعة مجرَّد وثيقة أخرى من تلك الوثائق التي تكتب ثم توضع على الجرف، دون أن يكون لها أثر ذو معنى على واقع تنمية المنتجات. ومن الضروري أن تقوم الإدارة العليا بإيصال شرعة الابتكار هذه إلى كل موظف في

كل مناسبة ـ وقت الغداء على مائدة الطعام، وعلى نبع الماء، وأثناء مراجعات الأداء. كما ينبغي إيصالها إلى جميع المساهمين خارج الشركة والذين يعدُّون مصادر محتملة للأفكار.

لنتأمَّل، على سبيل المثال، شركة سكوت بيبر Scott Paper (ضمَّتها قبل بضع سنين شركة كيمبرلي كلارك Kimberly Clark) التي كانت تصنع منتجات ورقية وأنظمة توزيع الصابون لاستخدامها في أمكنة مثل غرف الاستراحة في الدوائر والمكاتب. كانت شرعةُ الابتكارات للشركة تنص على ابتكار منتجات/ عمليات تتيح للشركة أن تبيع صابونًا وورقًا أكثر ـ طالما أن أعلى الهوامش كانت في هذين المنتجين: وكانت «أنظمة توزيع الصابون إحدى الطرق التي تستطيع الشركة بفضلها بيع مزيد من الصابون، تمامًا كما تهدي شركة جيليت Gillette ماكنات حلاقة من أجل أن تبيع مزيدًا من الشفرات».

وعندما يتم تحديد شرعة الابتكارات بوضوح، وإيصالها إلى كل مصدر وتَمَثُّلها من قِبلهم تغدو نوعية الأفكار التي تدخل الطور (1) من الـ PDC أعلى.

مصادر الأفكار

عندما تصبح عملية تنمية المنتجات عالمية أكثر في مجالها، تغدو المدخلات الآتية من جميع الفروع و«الشركاء» (العارضون، والموزعون، والزبائن) حاسمة، في مختلف المناطق الجغرافية.

بيان مفصل بالأفكار

وأخيرًا، تحتاج المؤسسة إلى الاحتفاظ بقاعدة معطيات لجميع الأفكار المولّدة، مع الإشارة إلى مصدرها، وزمن توليدها، والأسباب التي من أجلها طرحت. وينبغي أن يصل إلى هذه المعلومات كل من هو منخرط في عملية تنمية المنتجات، كلما دعت الحاجة إلى ذلك. وباختصار، ينبغي ألاَّ تضيع الأفكار التي طرحت سابقًا، أبدًا، وينبغي أن يتاح لأي شخص أن «يستعيرها» في أي وقت دون ما حاجة إلى «إعادة الكرَّة» والبدء من جديد.

عرض المفهوم

تحدد في هذه المرحلة، مفهومات المنتجات الأكثر حالات العمل واعدية. تطور حالة العمل على أساس المعايير النوعية للملاءمة الداخلية (مثل: هل المفهوم يتلاءم مع أهداف استراتيجية الشركة؟ هل يتلاءم مع إمكانات الشركة الوظيفية، كالتصنيع والتسويق؟ هل يتلاءم مع نمط المنتجات الحالي؟)، وعلى أساس الملاءمة الخارجية (مثل: ما هي السوق المحتملة - حجم المبيعات/ الأرباح؟ ما هي الاختراقات المحتملة؟ وكيف سيُضاهي المنتج العروض التنافسية/ البدائل؟). وهكذا فإن فشل شركة IMB في الآلات الكاتبة، وفشل زيروكس Xerox في الحواسيب، يمكن أن يُعزى إلى الافتقار إلى الملاءمة الداخلية حتى وإن كانت هناك ملاءمة خارجية كفؤة.

عندما تتابع الشركة أسواقًا متعدِّدة في آن واحد

- فإنها تحتاج إلى تحديد معايير الملاءمة الداخلية والخارجية والأهمية النسبية أو أرجحية كل منها ووصفها بوضوح.
- إذا كانت المعايير والموازين نفسها ستستخدم في جميع البلدان، فلا بد من بيان ذلك بوضوح. وبالمقابل إذا كانت المعايير ستستخدم بصورة مختلفة في كل بلد أو إقليم، فلا بد أيضًا من توضيح ذلك.
- لا بد للشركة من تحديد أي الأسواق الجوهرية (في الحدود الدنيا) يجب أن تبدي حالات عمل واعدة لتنمية المنتجات، من أجل مواصلتها.

فضلاً عن أن عرض المفهومات يكون أكثر فاعلية إذا ما انخرطت فيه الإدارة العليا من مختلف البلدان، والمواقع الوظيفية - ومن ثم تأتي الحاجة إلى فرق عمل شاملة، وفرقٍ شاملة القوميات لتقييم المنتجات للأسواق المتعدِّدة.

النمذجة

في هذا الطور، لا بد للإنتاج والهندسة من تصميم نماذج تغطي الفروق

في حاجات الزبائن عبر الأسواق. وبالمقارنة مع النهج التقليدي حيث كانت تنمية الأنماط تتابعية بصورة نموذجية (أي السوق الجوهرية الرائدة، أولاً، ومن ثم السوق المتخلفة) فإن الانخراط المبكر لمدير كل بلد عند هذا الطور يعزز احتمال الإقلاع المتزامن فيما بعد.

اختبار السوق

عندما تختلف توقعات أداء المنتج من بلد إلى بلد، عندما يكون قد كُيِّفَ المنتج لتلبية هذه التوقعات المختلفة، تبرزُ الحاجة إلى إجراء اختبار واسع للمنتج. أما إذا كانت توقعات الأداء أكثر تناسقًا، فعندئذ يمكن توجيه اختبار السوق إلى الأسواق الحدية الرائدة/ الزبائن الذين يعللون معظم ما هو محتمل. ويمكن القفز عن طور اختبار السوق، كما هي العادة، إذا ما قرَّرت الشركة الالتزام بنجاح المنتج، أو مواجهة ضغط الزمن، أو إذا لم تكن راغبة في الإطاحة بمنافسيها.

الإقلاع / التَّشْجير

يُعَدُّ الإقلاع أكثر الأطوار حسمًا للتطبيق الناجح. فهو ذروة جهد مكثف طيلة أشهر عديدة، ويُعَدُّ، في إطار عملية تنمية المنتجات العالمية، طريقة فعَّالة لإخراج المنافسين من أكثر ما يمكن من الأسواق. ولهذا، على كل مؤسسة أن تجهد من أجل القيام. إقلاع مُتزامن في كل الأسواق الكبرى التي تحقق حصة الأسد من الريوع المحتملة. إن إنجاز هذا الإقلاع المثالي ليس بالأمر اليسير بسبب الاختلافات الهائلة في خليطة التسويق المطلوبة في كل سوق. وكلما كانت الاختلافات أكبر، من بلد إلى بلد، وفي متطلبات تغليف المنتجات وتسعيرها والإعلان عنها وترويجها وتوزيعها، كانت الحاجة إلى تخطيط أكبر وتنسيق أكثر من أجل إقلاع عالمي. وأذا فشلت الشركة في مهاجمة جميع أسواقها الكبرى أثناء الإقلاع الأولي، فإنها تفتح ثغرة يدخل كل منها منافسوها.

فشركة جيليت Gillette، مثلاً، تقوم بمهاجمة جميع أسواقها الجوهرية، على الأقل، في اليوم الأول من الإقلاع كإجراء وقائي ضد منافسيها.

من الأهداف الكبرى للشركات، في البيئة التنافسية الشديدة هذه الأيام، تفصيل الزمن على قدر السوق. إذ يمكن تحقيق الكفاءة الزمنية في مرحلتين:

1. مرحلة تعيين مصدر المنتج/ واختياره (المؤلفة من توليد الأفكار وعرض المفاهيم) التي تتأثر إلى حد كبير بالإدارة العليا. وتتحقق كفاءة الزمن، إذا ما أوصلت الإدارة العليا بجلاء أولوياتها لاختيار المنتج وتمويل المشروع. وهكذا فإن التركيز الواضح على الأنواع الصحيحة من الأفكار المتعلقة بالمنتج يخلق فعالية كافية. فضلاً عن أن المنتجات التي تخلق حالة عمل رائعة لأسواق جوهرية عديدة هي التي تحول أكثر من تلك التي تعمل بصورة منعزلة.

2. مرحلة التطبيق (المؤلفة من النمذجة، واختبار السوق، والإقلاع/ التَّتجير) التي تعتمد على الفرق الميدانية المنفذة للعمل. إنها تتطلّب تنسيقًا وتواصلاً بين مختلف المواقع الجغرافية بحيث يمكن الإقلاع بصورة متزامنة عبر العديد من الأسواق التي يتوقع أن يكون لها أكبر الأثر.

ومن إنجاح تنمية المنتجات العالمية، لا بد من وضع عوامل مؤسساتية معيَّنة، في مكانها السليم:

- مجلس ابتكار، مؤلف من مديرين كبار، يتشاركون فيما يعرفون عن الأسواق المختلفة ويستفيدون من تلك المعرفة لعرض أفضل مشاريع التنمية وتمويلها.

- فرق تنمية المنتجات، وهم متعددو الوظائف، ومتعددو القوميات وليسوا واقعيين تمامًا؛ إذ يحتاج أعضاء الفريق إلى مناقشة التماثل والاختلاف المطلوب من المنتج نفسه لأسواق عديدة، وذلك على أساس ثابت.

- بطل المنتجات الذي ينسق الجهود عبر الأسواق المختلفة، ومسؤول عما يمكن تسليمه من المشروع ـ وبدون هذه المسؤولية تتجمَّد جهود التنمية.
- شراء مبكر للمنتج نفسه من جميع الأسواق الكبرى التي يراد ترويج المنتج فيها، وبعد ذلك يتم انخراط متواصل في عملية تنمية المنتج.
- اتصالات مستمرة بين الأسواق المختلفة والمسهمة في المتاعب، والمحن والانتصارات الصغرى على الطريق ـ هذا هو «التعلم» الحقيقي الذي يستطيع توليد قوة المستقبلية في عملية تنمية المنتجات.
- حوافز لأفكار مبدعة تتعلق بالمنتجات.
- انخراط الإدارة العليا في عملية تنمية المنتجات فيما بعد دخول مرحلة تعيين المصادر حيز التطبيق. (ويتضمن هذا اتصالاً مستمرًا بأعضاء فريق التنمية حيثما يكونوا).

تنخرط، اليوم، معظم المؤسسات في نضال من أجل إيجاد البنية السليمة والنهج السليم لجعل تنمية المنتجات العالمية حقيقة واقعة.

تنمية المنتجات العالمية: معيار التقييم الذاتي

استنادًا إلى أكثر وجوه تنمية المنتجات العالمية أهمية، طوَّرنا ميزانًا تستطيع أية شركة استخدامه لتقيم فعاليتها (انظر الشكل 3 ـ 6). يشرح الميزان نفسه، ويخاطب حقولاً حاسمة أربعة: الفلسفة المشتركة، والاتصالات، والإدارة، والنتائج. الحقلان الأولان، الفلسفة المشتركة، والاتصالات يتوجهان إلى الدور الجوهري الذي تلعبه الإدارة العليا: أي تنمية شرعة الابتكار المحددة بوضوح، ونشر هذه الفلسفة باستمرار بين الموظفين كي يتمثلوها. أما الحقل الثالث، وهو الإدارة، فيخاطب أهمية عملية التطبيق: أي تشريع الانتقال من التطبيق إلى التَّتْجير إلى أقصى حد ممكن، وإيجاد فرق متعدِّدة الوظائف والقوميات، وبناء مسؤولية من خلال بطل منتجات. أما الحقل الرابع، وهو

النتائج، فتحدد علامات الإرشاد والإسناد التي تستطيع الشركات استخدامها لتقييم الفروقات في عملية تنمية منتجاتها: المقياسان المقترحان هما نوعان من المنتجات المطوَّرة (ابتكارات تزايدية مقابل برامج جديدة)؛ وتحدد المبيعات التي تولدها المنتجات العالمية (أي، المنتجات المطوَّرة بآن واحد لأسواق عالمية متعدِّدة). وإذا أشار الميزان إلى أقل من 70٪ في أي من الحقول فإن ذلك يدل على عجز حاسم في عملية تنمية المنتجات التي تقوم بها الشركة.

خلاصة

تقوم تنمية المنتجات العالمية الناجحة، في النهاية، على نقل أفضل الممارسات ضمن المؤسسة. ويتضمن هذا تنسيقًا عاليًا لجميع أنشطة ابتكار القيمة دون إهمال استجابة السوق. ينبغي للشركات الناجحة في تنمية المنتجات العالمية أن يكون لديها:

- شرعة ابتكار محددة بوضوح، يتمثلها كل موظف.
- التزام كبير (زمنًا ومالاً وبشرًا) لتنمية المنتج الجديد عبر الأسواق المتعدِّدة.
- إيصال مفتوح لطبيعة هذا الالتزام ومداه إلى جميع الموظفين والمساهمين الآخرين (العارضين، والموزعين، والزبائن، والمساهمين).
- حوافز، تقدم في الحياة المهنية للموظفين المقاولين الذين يستطيعون إنجاح المنتج التجاري ويعززه عبر الأسواق.

شكل 6.3: تنمية المنتجات العالمية: تقييم ذاتي

الفلسفة المشتركة

1. سرعة ابتكار محددة بوضوح؟

0 تحديد ضعيف ——— 10 تحديد واضح

2. مدى الضغط على كل واحد في مؤسستك ليبتكر؟

0 لا ضغط ——— 10 ضغط كبير

الاتصالات

3. اتصالات الإدارة العليا بشأن أولويات تنمية المنتجات.

0 فعالية كبيرة ——— 10 لا فعالية كبيرة

4. اتصال مستمر بين الإدارة العليا وفرق تنمية المنتجات في جميع الفروع العالمية.

0 على أساس سنوي ——— 3 على أساس شهري ——— 10 على أساس يومي

الإدارة

5. إتقان الكد (سرعة التداول).

0 دون متوسط الصناعة ——— 3 متوسط الصناعة ——— 10 خير ما في الصناعة

6. حوافز للابداع (جمود وليس مجرد نتائج).

0 ضعيفة ——— 10 رائعة

7. تشكيل فرق تنمية المنتجات.

A: 0 مقرات مشتركة مبدئياً ——— 10 ممثلون من جميع الفروع العالمية

B: 0 بحث وتنمية وتسويق مبدئياً ——— 10 وظيفيات علاً

8. بطل مشروع لكل جهد لتنمية المنتجات العالمية؟

No-0 ——— Yes-10

Result

9. عدد المنتجات المطورة الجديدة في السنوات الثلاث الأخيرة مع تركيز عالمي (4 نقاط للبرنامج: نقطتان للتكييف الكبير، ونقطة لتكييف قليل.

0 لاشيء ——— 10 سنة أو أكثر

10. نسبة العائدات السنوية للمنتجات العالمية.

0 أقل من 10٪ ——— 10 50٪ أو أكثر

المصادر والمراجع

Chryssochidis, G.M., & Wong, V. (1998). Rolling out new products across country markets: An empirical study of causes of delays. *Journal of Product Innovations Management, 15*(1), 16–41.

Davidson, W.H., & Harrigan, R. (1977). Key decisions in international marketing: Introducing new products abroad. *Columbia Journal of World Business, 12,* 15–23.

Davidson, W.H., & Haspelagh, P. (1982). Shaping a global product organization. *Harvard Business Review, 60,* 125–132.

Duarte, D., & Snyder, N. (1997). Facilitating global organizational learning in product development at Whirlpool Corporation. *Journal of Product Innovation Management, 14*(1), 48–55.

Hill, J.S., & James, W.L. (1991). Product and promotion transfers in consumer goods multinationals. *International Marketing Review, 8,* 6–17.

Kumar, V., Ganesh, J., & Echambadi, R. (1998). Cross-national diffusion research: What we know and how certain we are. *Journal of Product Innovation Management, 15,* 225–268.

Mishra, S., Kim, D., & Lee, D.H. (1996). Factors affecting new product success: Cross-country comparisons. *Journal of Product Innovation Management, 13*(6), 530–550.

Sheth, J.N., & Ram, S. (1987). *Bringing innovation to market: How to break corporate and customer barriers.* New York: John Wiley & Sons.

Song, X.M., & Parry, M.E. (1997). A cross-national comparative study of new product development process: Japan and the United States. *Journal of Marketing, 64*(2), 1–14.

Souder, W.E., & Jenssen, S.A. (1999). Management practices influencing new product success and failure in the United States and Scandinavia: A cross-cultural comparative study. *Journal of Product Innovation Management, 16*(2), 183–203.

Souder, W.E., & Song, X.M. (1998). Analysis of US and Japanese management processes associated with new product success and failure in high and low familiarity markets. *Journal of Product Innovation Management, 15,* 208–223.

Walters, P.G.P., & Toyne, B. (1989). Product modification and standardization in international markets: Strategic options and facilitating policies. *Columbia Journal of World Business, 24,* 37–44.

7

إدارة سلسلة الإمداد العالميَّة

ويليام إي. يونغدال
William E. Youngdahl

قرّرت شركة ويسترن ديجيتال Western Digital، وهي شركة صانعةٌ لمحرّكات (سَوّاقات) أقراص الحواسيب، في سنة 1999 تسليم تعبويّات سلسلة إمداداتها العالميَّة كلّها إلى فريق ثالث وحيد مُوَرِّدٍ للتعبويّات، هو شركة جيولوجيستيكس Geologistics[1]. تنتج شركة ويسترن ديجيتال جميع محرّكات الأقراص في سينغافورة وماليزيا، وعليها أن تُسلِّم هذه المحرّكات إلى قاعدة زبائن عالميَّة. وكانت الشركة قد تعاقدت قبل هذا البحث مع خمس شركات شحن. تبع قرار السير مع مورّد واحد عمليَّة تنمية مجموعة من الأهداف الاستراتيجيَّة لسلسلة الإمداد. تضمَّنت هذه الأهداف ما يلي:

1. مرونة الاستجابة لمتطلّبات الزبائن المتغيّرة بسرعة.
2. وعرض متوقّع وتسليم موثوق لتلبية متطلّبات الطلب.
3. وشبكة قدرات لمتابعة الشحن، وإتاحة الفرصة لإعادة التخطيط وإعلام الزبائن، بصورة مسبقة نشطة.
4. وقياس أداء مُحَسَّن. وهو تحد صعب عندما يكون العمل مع خمس مورّدين.

5 . وعلاقة طويلة الأجل أو تحالف مديد مع المورِّد يضمن أن شركة ويسترن ديجيتال سوف تتلقّى درجة مناسبة من التركيز الإداري والاهتمام من مورِّد سلسلة الإمداد.

لقد قرّر التنفيذيّون في شركة ويسترن ديجيتال منذ زمن بعيد أن تفاصيل إدارة سلسلة الإمداد لم تكن جزءًا من اختصاصات الشركة الجوهريَّة المرغوبة. وجاء قرار التعاقد مع مورِّد لخدمات إدارة سلسلة الإمداد ليؤكِّد قرار ويسترن ديجيتال الاستراتيجي لفصل اختصاصاتها الجوهريَّة في تصميم محرِّكات الأقراص وتصنيعها عن الوظائف الحيويَّة لإدارة تدفّقات المواد والمعلومات ذات الصلة. حقَّقت الشركة قدرات عالميَّة في إدارة سلسلة الإمداد بفضل التحالف بدلاً من النمو الجماعي الكلمي لاختصاصات إدارة سلسلة الإمداد.

ليست الغاية من هذا المثال إقناع القارىء بحصر جميع وظائف سلسلة الإمداد في مورِّد واحد. ففي بعض الحالات، كمؤسَّسة ديل للحواسيب Dell Computer Corporation تظلّ سلسلة الإمداد اختصاصًا متميِّزًا مرغوبًا ـ ويعدّ صميميًّا لميزة الشركة المقارنة.

إنَّ العولمة والتطوّر السريع لقدرات أنظمة المعلومات، إضافة إلى المحاولات الجارية لتوحيد بروتوكولات المعلومات المتعلّقة بسلسلة الإمداد ضمن معايير معيَّنة، قد أصبحت تعدّ جزءًا من الاتجاهات التي تولد ميدانًا تنافسيًّا جديدًا تنافس فيه سلاسل الإمداد بعضها بعضًا. إنَّ سلاسل الإمداد الساكنة المتميِّزة بحلقات وصل محدّدة جيِّدًا سوف تفسح المجال لتحلّ محلّها سلاسل إمداد فعليَّة تنتقل فيها موازين القوى والرّفد ضمن نطاق غير مقيّد، على ما يبدو. وأخيرًا، ليس هذا التوجّه محصورًا بالمؤسَّسات الكبيرة؛ فالشركات الأصغر تقوم بتوسيع كبير لحضورها العالمي في السنوات الأخيرة.

تتعلّق إدارة سلسلة الإمداد العالميَّة بإدارة ابتكار القيمة على أساس عالمي. فسلسلة الإمداد تحدّد بنية الكلفة وقدرات المشروع. وفي حالة مؤسَّسة

ديل للحواسيب Dell Computer Corporation تحدّد سلسلة الإمداد قيمة الشركة. فضلاً عن أنّ عولمة الأسواق والمبيعات المباشرة من خلال الإنترنت تستدعي وجود طرق جديدة لربط سلاسل المورّدين والزبائن عالميًا. سوف تزدهر الشركات التي تصوغ استراتيجيّات سلاسل إمداد عالميّة فعّالة وتنفّذها؛ أمّا تلك التي تفعل ذلك فسوف تختفي. لم يتعرّض التنفيذيّون الكبار إلى ضغط لفهم استراتيجيّات سلسلة الإمداد العالميّة الفعّالة وصياغتها وتطبيقها أكثر ممّا يتعرّضون إليه اليوم.

يبحث الفصل التالي استراتيجيّة العمليّات العالميّة. إنّ استراتيجيّتنا التي تبيّن كيف وأين نقوم بالإنتاج الذي يضيف إلى القيمة، وبتصميم العمليّات، تحدّد، عمومًا، خياراتنا لاستراتيجيّة سلسلة الإمداد العالميّة. وتوصف، فيما بعد، أربع مراحل تطوّريّة من مراحل إدارة سلسلة الإمداد العالميّة، وتتبع بملاحظات ختاميّة.

استراتيجيّة العمليّات العالميّة

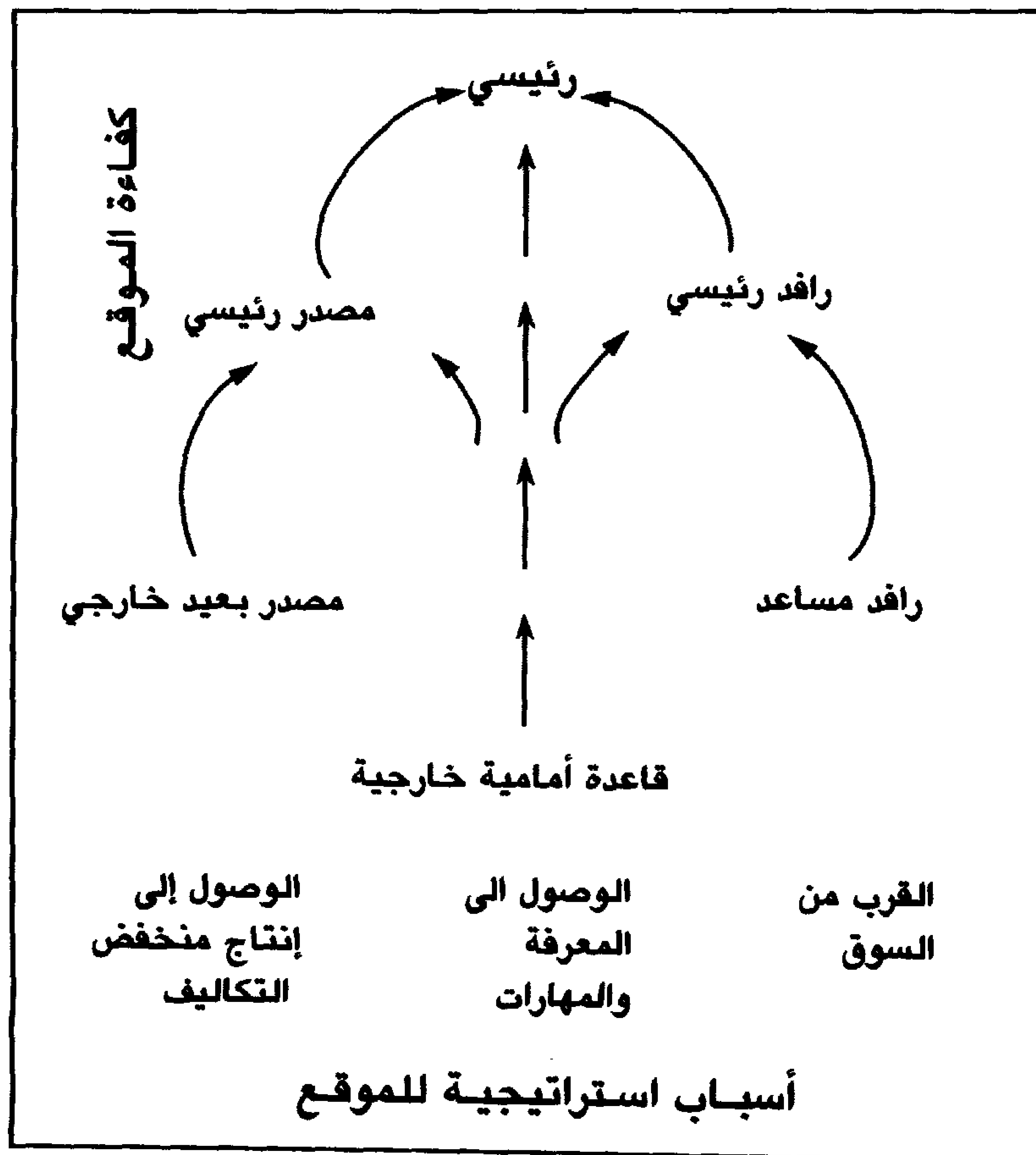
لقد نشأت معظم الشركات «العالميّة» من المراحل الأولى للعمليّات المحلّيّة والمتعدّدة الجنسيّات[2]. إذ يبدأ التنفيذيّون، أثناء المرحلة الأوّليّة من العولمة، باستكشاف المدخل الأجنبي الأوّلي، بما في ذلك التصدير والترخيص. يبني التعلّم المؤسّسي المكتسب أثناء هذه المرحلة الأوّليّة الثقة المطلوبة لدخول المرحلة المتعدّدة الجنسيّات، والتي تطوّر الشركة خلالها عمليّات في بلدان متعدّدة مع احتفاظها بعمليّة رئاسيّة في الوطن. يتنحّىٰ التوجه المحلّي ليحلّ محلّه التوجّه المتعدّد الجنسيّات للأسواق اللامركزيّة. إنّ تمركز المنتجات، خلال هذه الفترة، بفضل تنمية المنتجات اللامركزيّة يمدّ مجال وصول الشركة إلى أسواق متعدّدة جديدة في جميع أنحاء الكرة الأرضيّة. وأخيرًا، تساعد التحالفات التي جعلت المشروع المتعدّد الجنسيّات ممكنًا على دفع المؤسّسة إلى مستوى عمليّات عالميّة متقدّمة. وفي هذه المرحلة ينتقل

التركيز من كيفيَّة إدارة عمليّات إقليميَّة متغايرة إلى عمليَّة تكامل المعرفة والتقنيّات وتبادلها ضمن شبكة الإمكانات العالميَّة. هذه هي المرحلة المتقدّمة من العمليّات العالميَّة التي تحدّد إدارة سلسلة إمداد عالميَّة متقدّمة وتولّدها.

أسَّست شركة چوديير Goodyear، قبل عقود من الزمن، مصنع إطارات في أوكسو OXO في مكسيكو Mexico خارج مدينة مكسيكو لخدمة السوق المكسيكيَّة مبدئيًا. وعندما حلّت بالاقتصاد المكسيكي أزمة سنة 1994 خرجت القاعدة من سوق الإطارات المحلّي. وبدلاً من أن تعزّز الشركة مخزونها للمحافظة على استمراريَّة المعمل أو حتّى لمواجهة أقلّ ما يراد من البدائل وهو تسريح العمّال المكسيكيين المنخرطين في نقابة العمّال، قامت بتغيير دور المصنع بتحويله من التوجّه إلى السوق المحلّيَّة إلى مصنع منتج بتكاليف منخفضة تخدم الأسواق العالميَّة. وبفضل تعزيز أسواقها المحلّيَّة، وإمكانات سلسلة الإمداد لديها حولت شركة چديير Goodyear الكثير من فائض إنتاجها إلى أسواق الولايات المتحدة. إضافة إلى أن المهندسين من معمل أوكسو OXO طوّروا إطارًا للتصدير إلى الأسواق الأوروبيَّة. إنَّ تحويل المعمل من منتج بطاقة 75٪ من طاقته الإنتاجيَّة لخدمة السوق المكسيكيَّة المغلقة إلى منتج عليه أن يخلق مجالاً عالميًا، يتطلّب قيادة خارقة. إذ استطاع هيو بيس Hugh Pace المدير الإداري أن يقود تحوّل الدور الاستراتيجي لمعمل أوكسو من مزوّد للسوق المحلّيَّة إلى مصدّر إلى الأسواق العالميَّة بفضل إعادة تشكيل سلسلة إمداده العالميَّة(3). لقد يَسَّرت معرفة حلقات الوصل بين استراتيجيَّة العمليّات العالميَّة وإدارة سلسلة الإمداد العالميَّة بناء استراتيجيّات سلسلة إمداد عالميَّة ناجحة وتطبيقها.

يبدأ تشكيل استراتيجيَّة سلسلة إمداد عالميَّة سليمة بفهم حصيف لاستراتيجيَّة العمليّات العالميَّة. ومن طرق جعل دور العمليّات الاستراتيجيَّة مفهومًا، التفكير بعمق في السبب الحقيقي لوجود عمليّات في مواقع مختلفة من

العالم[4]. كيف ترفد «المصانع الأجنبيَّة» أهدافًا مثل تحقيق كلفة منخفضة، وتزويد استجابة السوق، وتزويد المشروع العالي بالمعرفة؟ يضيف كلّ من هذه الأدوار المبنيَّة في الشكل 7,1، قيمة إلى سلسلة الإمداد العالميَّة العائدة للمشروع بطرق مختلفة.



الشكل 7-1: أدوار المعامل الأجنبية الاستراتيجية وتطورها.

الدور الأوّلي للمعامل الخارجيَّة ومعامل الموارد هو الإنتاج المنخفض التكاليف، الداعم لاستراتيجيَّة سلسلة إمداد فعَّالة ماديًّا. إنَّ المعمل الخارجي هو ذاك الذي أنشىء لاستغلال الوصول إلى إنتاج منخفض التكاليف لبنود معيَّنة تصدر للبيع أو لمزيد من القيمة المضافة. لا يقدّم معمل كهذا ابتكار منتجات ولا ابتكار مناهج عمل. بل يتبع تعليمات محدّدة من مراكز تصميم المنتجات والعمليّات في مكان ما من سلسلة الإمداد. وكما هو حال المعمل الخارجي كذلك حال معمل الموارد الذي يستغلّ مدخلات إنتاج منخفضة التكاليف. يضاف إلى ذلك أنَّ معمل الموارد، على أيّة حال، يتحمّل بعض المنتجات، وعلى الأخصّ أجزاء فرديَّة، ومسؤوليّات تنمية منهج العمل.

تؤسِّس معامل الرّفد والخدمة لصالح أسواق معيَّنة في دعم استراتيجيَّة سلسلة الإمداد المستجيبة للسوق. ويقام معمل الخدمة لتزويد أسواق وطنيَّة أو إقليميَّة معيَّنة. كما أن المعمل الرافد يخدم أسواقًا محلّيَّة مع تحمّل مسؤوليَّة صنع أو تعديل منتجات تتّفق مع مطالب الزبائن، وتحسين مناهج العمل، وتنمية المنتجات.

أمَّا المعامل الخارجيَّة المتقدّمة، فتُنشأ أساسًا لتحقيق الوصول إلى المعلومات والمعرفة. وتقام هذه المعامل في أقاليم مشهورة بإمكانات معيَّنة، مثل سيليكون ڤالي Silicon Valley. وبفضل تغذية هذه المعامل شبكة الإمداد العالميَّة بالمعلومات، فإنَّها تكون قد قامت بوظيفة إدارة معرفة حيويَّة.

وأخيرًا، تمتلك المصانع مدى كاملاً من المنتجات وإمكانات العمليّات. وتعدّ مراكز تفوّق لسلسلة الإمداد العالميَّة. إنَّ التطوّر من منتج بتكاليف منخفضة، أو من مجرّد الوصول إلى السوق، إلى تحمّل مسؤوليَّة كاملة عن التصميم والتصنيع يتطلّب تحوّلاً تقنيًّا واسعًا وتعلُّمًا يستغرق أكثر من عقد من الزمن وخصوصًا في البلدان النامية. فمثلاً، تطوّر معمل هيوليت باكارد Hewlett Packard في سنغافورة من معمل خارجي عبر الشاطىء ينتج مكوّنات

منخفضة التكاليف، إلى معمل رئيس مسؤول بصورة كاملة عن تصميم آلات طابعة نقّالة وتصنيعها طيلة حوالي 20 سنة.

يعتمد تصنيف أدوار العمليّات على استراتيجيّات تنمية المنتجات العائدة للمؤسّسة. هنالك ثلاث بنى أساسيّة لتنمية المنتجات للأسواق العالميّة: تنمية منتج واحد، وتنمية منتجات متعدّدة الأطراف المحلّيّة، وتنمية منتجات عالميّة[5]. فعندما طوّرت شركة فورد Ford نموذجها الجديد إسكورت Escort (المسمى فُوكَسْ Focus) تخلّت عن مقاربتها متعدّدة الأطراف المحلّيّة وصمّمت سيّارة عالميّة مستخدمة تنمية المنتجات العالميّة. كذلك شركة هوندا Honda، تخلّت لدى تصميمها النموذج الذي طرح في الأسواق حديثًا والمعرف بأكورد Accord عن مقاربة تنمية منتج وحيد كانت تتبعه واستخدمت طاقة هندسيّة عالميّة لتصميم نسخ من الأكورد الجديدة تتلاءم مع متطلّبات الزبائن.

تهدف استراتيجيّات تنمية منتج واحد إلى تنمية منتجات عالميّة تتوجّه إلى أسواق عديدة. تتمركز أنشطة البحث والتصميم والتصنيع في مقرّ الرئاسة. وتستطيع تلك الشركات، بفضل تنمية المنتجات العالميّة، أن تحقّق اقتصاديّات حجم أكبر عن طريق تركيز الأنشطة في موقع واحد (مقرّ الرئاسة). وتقوم الشركات بتطوير منتج موحّد القياس مناسب للجميع عندما لا يكون الطلب على المنتج متنوّعًا، وتكون وفورات الكلفة من اقتصاديّات الحجم هامّة. هنالك مساوىء عديدة لمقاربة تنمية منتج واحد. إذ عندما يتركّز التصنيع في موقع واحد، تغدو الشركة حسّاسة للمخاطر السياسيّة، ومخاطر العملة، والحواجز التجاريّة وقيود التعرفة الجمركيّة. إضافة إلى أنّ وصولها إلى المصادر العالميّة يكون محدودًا بما في ذلك الابتكارات التقنيّة والعمالة المنخفضة التكاليف، والخبرة. وأخيرًا، افتقارها إلى القرب من الأسواق المحلّيّة يجعل من الصعب عليها تلبية الحاجات المحلّيّة.

إنّ مقاربة تنمية المنتجات متعدّدة الأطراف المحلّيّة تجعل عمليّات التنمية

لامركزيَّة وتحيلها إلى المستوى الإقليمي من تنمية منتجات إقليميَّة مستقلّة تمامًا. وتَعُدُّ هذه المقاربة التنافس في بلد ما مستقلاً عن التنافس في بلدان أخرى. ويتيح القرب الوثيق من الأسواق الإقليميَّة الرئيسة لكل إقليم أن يقوم بأنشطته الخاصَّة به في مجال البحث والتصميم من أجل منتجات مفصّلة على قدر الإقليم. كما أنَّ التصنيع يتمّ في كلّ إقليم. وتستخدم الشركات مقاربة متعدّدة الأطراف المحلّيَّة عندما يكون من المهمّ ملء قطاعات ملائمة من الأسواق الإقليميَّة. ولكن مشكلة هذا الأسلوب هي أنّ سلسلة القيمة تتكرّر في كل بلد، وبالتالي لا تولد أيّ تعاون، ولا تحتفظ الشركة باقتصاديّات حجم تنتج منتجات على أساس إقليمي فقط.

وفي مقابل الأسلوبين الموصوفين أعلاه، فإنَّ تنمية المنتجات العالميَّة تنسّق استخدام المصادر في جميع أنحاء العالم لتجنّب الفوائض، وتحقيق اقتصاديّات الحجم، وتلبية حاجات الزبائن الإقليميَّة. ويمكن للشركات أن تحتفظ بتسهيلاتها الرئيسيَّة في البحث والتصميم الموجودة في مقرّ الرّئاسة مع تحميل الفروع الإقليميَّة مسؤوليَّة تعديل المنتجات لتلائم متطلّبات زبائن الإقليم، أو يمكنها إقامة مركز تفوُّق، أو مؤسَّسات رئيسة، في جميع أنحاء العالم. إنَّ إقامة شبكة عالميَّة من المؤسَّسات الإقليميَّة الرئيسة تخلق قدرات تصميم عالميَّة هائلة، في حين تخفّف المخاطر السياسيَّة والاقتصاديَّة إلى الحدّ الأدنى.

تعزّز المؤسَّسات قدراتها في تنمية المنتجات العالميَّة كي تحقّق أهدافها المشتركة عالميًّا. ربّما تكافح الشركة من أجل تنويع المنتجات في كل إقليم، فتنزع بالتالي إلى تعديل منتجاتها أو تضيعها لتتلائم مع المتطلّبات الإقليميَّة. أو ربّما تخفض الشركة من فوائضها لتحقيق اقتصاديّات الحجم التي تتيح لها تسويق منتج عالمي واحد ذي كلفة فعّالة. كما أنَّ بنية تنمية المنتجات العالميَّة

الأكثر تشعّبًا، وفي الوقت نفسه متكاملة، تستطيع الإسهام في الحصول على معلومات أفضل حول الأسواق الجديدة والتقنيّات الحديثة. وأخيرًا، فإنَّ مقاربة تنمية المنتجات العالميَّة هذه ذات مراكز التفوّق الإقليميَّة تلائم صناعة أشكال نموذجيَّة سيجري وصفه فيما بعد.

عندما تتطوّر العمليّات الفرديَّة بدلالة تعاظم قدرات التصميم أو التحوّل من سوق إلى بؤرة الكلفة أو العكس بالعكس، فإنَّ قدرات سلسلة الإمداد المطلوبة سوف تتطوّر أو تتغيّر. إنَّ فهم كيف ينبغي لسلسلة الإمداد العالميَّة أن تتغيَّر استجابة لتغيّرات استراتيجيَّة العمليّات تبدأ بفهم العناصر الأساسيَّة لإدارة سلسلة الإمداد.

أساسيّات إدارة سلسلة الإمداد

لقد إرتفع عدد التنفيذيين الكبار العاملين في إدارة سلسلة الإمداد ضمن وظائفهم ارتفاعًا مفاجئًا. فالتعبويّات، والنقل، والترويج وغيرها من الوظائف التي أهملت طويلاً قد اكتسبت حديثًا احترامًا تحت مظلّة إدارة سلسلة الإمداد. فالتنفيذيّون الكبار يخضعون للضغط من أجل صياغة استراتيجيّات سلسلة الإمداد ـ وبصورة جوهريَّة، من أجل دفع الحدود والقيود الحاليَّة المفروضة على كيفيَّة إيجاد القيمة من خلال تناغم شبكة مالكي الحصص.

لقد عُرّفت إدارة سلسلة الإمداد بأنَّها مقارنة تكامليَّة شاملة للتعامل مع تخطيط المواد والمعلومات وضبطها بدءًا من العارضين حتى الزبائن النهائيين. ومع الأخذ بالاعتبار مدى التعاون المطلوب على امتداد السلسلة، فإنَّ الفاعليَّة تعتمد اعتمادًا كبيرًا على إدارة العلاقات مع العارضين والزبائن صعودًا وهبوطًا. يُعَدُّ التعريف التالي لإدارة سلسلة الإمداد مفيدًا في مخاطبة هذه العلاقات الصاعدة والنازلة والتركيز المركزي على جعل المصادر المشتركة أفضل ما يمكن ولتحقيق ربحيَّة واكتفاء لدى الزبائن.

«الصانع والعارضون (المورِّدون)، والبائعون، والزبائن ـ أي جميع الحلقات في المشروع الواسع ـ العاملون معًا لتزويد السوق بمنتج وخدمة عامَّة يريدها الزبون، ويرغب في أن يدفع لقاءها طيلة دورة حياة المنتج والخدمة. مجموعة الشركات المتعدِّدة هذه، العاملة كمشروع واحد موسّع، تستفيد من المصادر المشتركة بصورة مثاليَّة (الناس، ومناهج العمل، والتقنية، ومقاييس الأداء) لتحقيق تداوُب عامل. وتكون النتيجة منتجًا أو خدمة رفيعة النوعيَّة، منخفضة التكلفة، مسلَّحة إلى السوق بسرعة، وتحقّق اكتفاء لدى الزبائن[6]».

تشمل عمليّات سلسلة الإمداد، على صعيد أكثر جوهريَّة، التخطيط، وتعيين المصادر، والصنع، والتسليم. لقد عَرَّف مجلس سلسلة الإمداد هذه العناصر الأربعة من نموذج مرجعيَّة عمليّات سلسلة الإمداد SCOR بأنَّها مؤسَّسة تجاريَّة ليست بذات ربح تتألّف من 73 شركة كأعضاء مؤسّسين في جميع أنحاء العالم لتقديم قياس صناعي شامل لإدارة سلسلة الإمداد. أي أنَّ تنمية استراتيجيّات سلسلة الإمداد، وإدارة سلاسل القيمة يجب أن تشمل هذه العناصر الأربعة مهما كانت الصناعة التي تدرسها.

يشمل التخطيط عمليّات لموازنة إجْمالي الطلب والعرض من أجل تنمية مسار عمل يلبِّي أحكام العمل المنشأ وأهدافه على أفضل وجه. وعلى تنفيذيي سلسلة الإمداد أن يقيّموا مصادر الإمداد وإجمالي متطلّبات الطلب وترتيبها حسب الأولويّات، وعليهم تخطيط الموجودات، وتنمية متطلّبات التوزيع، وتنمية خطط المواد، والقيام بتخطيط الطاقات بصورة تقريبيَّة لجميع المنتجات والقنوات. إضافة إلى أنَّ هذه المرحلة تتضمّن إدارة البنية التحتية للتخطيط بما في ذلك قرارات الصنع/الشراء، تشكيل سلسلة الإمداد، والطاقات طويلة الأجل، وتخطيط المصادر، وتخطيط العمل، وتحديد أطوار المنتجات، وثورة التصنيع، وإدارة غاية الحياة، وإدارة خطّ المنتجات.

أمّا تعيين المصادر فيشمل عمليّات ترويج السلع والخدمات لتلبية الطلب الفعلي أو المخطّط. وتتضمّن هذه المرحلة خطوات تكتيكيّة كالحصول على المواد، واستلامها، وفحصها، وتخزينها، وإصدارها. كما تتضمّن عناصر تساعد على تنمية البنية التحتيّة لتعيين المصادر. ومن الأمثلة على ذلك، شهادة الباعة والتغذية الراجعة، ونوعيّة تعيين المصادر، والحمولات المحجوز لاستيفاء الرسوم، وهندسة المكوِّنات، وعقود الباعة، واستهلال مدفوعات الباعة.

وتتضمّن الصناعة عمليّات تحويل البضائع إلى الشكل النهائي لتلبية الطلب الفعلي أو المخطّط. ويتضمّن التصنيع، على الصعيد التكتيكي طلب المواد واستلامها، تصنيع المنتجات واختبارها، تغليفها والاحتفاظ بها - أو إرسالها. تشمل إدارة البنية التحتيّة للتصنيع تنمية القدرات بما في ذلك التغيّرات الهندسيّة، والتسهيلات والأجهزة ونوعيّة الإنتاج، وجدولة الورشات وتتابُعها، وإدارة الطاقات على المدى القريب.

ويتضمّن التسليم عمليّات تقديم السلع المنجزة والخدمات لتلبية الطلب الفعلي أو المخطّط. والعناصر الجوهريّة لمرحلة التسليم هي إدارة الطلبيّات، وإدارة النقل والتركيب، وإدارة المخازن. وبالإضافة إلى العناصر التكتيكيّة الكثيرة، تشمل هذه المرحلة تنمية البنية التحتيّة المطلوبة لإدارة أحكام عمل القنوات، وأحكام الطلبيّات، وإدارة المدخلات المسلّمة من البضائع، وإدارة نوعيّة التسليم.

تمثّل إدارة أنشطة التخطيط وتعيين المصادر والتصنيع والتسليم هذه على أساس عالمي تحدّيات هائلة لتنفيذيي سلسلة الإمداد. إذ إنَّ مفهوم سلسلة الإمداد يَمُدُّ بؤرة العمليّات إلى ما وراء حدود الشركة أمّا العولمة فتمدّ سلاسل الإمداد عبر الحدود. وأخيرًا، طالما أنَّ المؤسَّسات تركّز على الكفاءات

الأساسيَّة، فإنَّه يعاد توزيع الأنشطة بين مالكي الحصص في سلسلة الإمداد وفق الكفاءات المحدَّدة.

تسمح العولمة بتكامل تنمية المنتجات، والإنتاج، والتوزيع. يحدث هذا التحدِّي في حقبة زمنيَّة تتميَّز بالحاجة إلى التعامل على أساس عالمي وبالضغط من أجل تقسيم السوق العالميَّة. بالإضافة إلى أن قضايا مثل التعرفات، وأسعار الصرف، والثقافة بما في ذلك اللغة، والأذواق المختلفة، وهذا غيض من فيض، كلّها تصنع مجموعة من التعقيدات على سيناريو إدارة سلسلة الإمداد المعقد أساسًا.

مراحل استراتيجيَّة إدارة سلسلة الإمداد العالميَّة

تمثّل استراتيجيَّة سلسلة الإمداد العالميَّة التزامًا مؤسَّسيًّا بتسليم المنتجات إلى الزبائن على أساس عالمي. وكمفهوم، تُعَدُّ مركزيَّة بالنسبة للعمليّات المشتركة، ومصدرًا محتملاً للميزة التنافسيَّة بفضل إدارة العلاقات، وتنسيق العمليّات بدءًا من العارض حتى الزبون. تُعَدُّ عمليَّة الإمداد قدرة جوهريَّة. وغاية استراتيجيَّة سلسلة الإمداد هي دعم الأهداف الاستراتيجيَّة للمشروع العالمي.

أمَّا أهداف إدارة سلسلة الإمداد العالميَّة فتوصف، عادة، بهدفين متعارضين: الفعاليَّة في إرضاء حاجات الزبائن على أساس عالمي، والكفاءة من منظور تحقيق أدنى كلفة ممكنة لمجمل سلسلة الإمداد. تقيس الفعاليَّة، في النهاية، كيف يغطّي ناتج عمليّات سلسلة الإمداد بصورة جيِّدة منتجات الزبائن ويلبّي حاجاتهم ومتطلّباتهم الخدميَّة بدلالة التسليم والاستجابة والمرونة في تقديم أنواع من المنتجات والخدمات.

يتألّف تطوّر إدارة سلسلة الإمداد العالميَّة، في معظم المشاريع، من أربعة أطوار، هي:

1 . تحقيق قدرات وظيفيَّة أساسيَّة ضمن المجموعات الوظيفيَّة، وتحقيق تكامل بين هذه المجموعات، ضمن الوحدات العاملة؛

2 . تحقيق تكامل واسع للمشروع العالمي بين الأنظمة والإجراءات؛

3 . جعل مصادر سلسلة الإمداد العالميَّة مثاليَّة بفضل تحديد المعوّقات ضمن سلسلة الإمداد واستغلالها؛

4 . إنشاء سلاسل إمداد فعليَّة لتعزيز الكفاءات الجوهريَّة لعارضي (مورِّدي) سلسلة الإمداد على أساس أقرب وقت واقعي لتلبية حاجات الزبائن العالميين المتغيّرة. تُعَدُّ أسس التخطيط الجوهريَّة، وتعيين المصادر، والتصنيع، والتسليم نقطة الانطلاق في الرحلة إلى إدارة سلسلة إمداد عالميَّة من الفئة الدوليَّة. يبدأ التحوّل إلى سلسلة إمداد عالميَّة متكاملة أو حتى فعليَّة بالحصول على الأسس القويمة. إذ إن إتقان هذه القدرات العملياتيَّة الأساسيَّة، يمكن المشروع من التقدّم إلى مراحل أكثر تقدّمًا من إدارة سلسلة الإمداد بما في ذلك التكامل العالمي، وجعل سلسلة الإمداد مثاليَّة، وابتكار سلاسل إمداد فعليَّة.

المرحلة الأولى: كفاءة سلسلة الإمداد الوظيفيَّة

تخيَّل أنك تحاول إحداث تكامل سلسلة الإمداد العالميَّة لمصانع شركتك، ومصانع المورِّدين (العارضين)، ومقدّمي خدمات النقل، ومراكز التوزيع، والمخازن، والزبائن. والآن تخيّل المهمّة إذا لم يكن أيّ من مصانعك يمتلك تخطيطًا فعّالاً وأنظمة مراقبة نافذة. موثوقيَّة التسليم لا وجود لها. قاعات المصنع غاصَّة بالعمل في جرد العمليّات لدرجة أنَّ الأوقات الرائدة لطلبيّات الزبائن مجهولة تمامًا. والمورّدون إليك لا يختلفون اختلافًا يستحقّ الذكر فيما يتعلّق بقدراتهم العملياتيَّة. وبما أنَّه يمكن تحقيق وفورات كبيرة بفضل شحن حاويات مليئة بالمنتجات مقابل تعبئتها جزئيًا بالحمولات، فإنَّ الوقت المهدور

بانتظار ملء الحاويات يؤدّي إلى تأخير مواعيد التسليم إلى عمليّات أخرى ضمن سلسلة الإمداد، وإلى الزبائن. الرّسالة واضحة: ناضل من أجل تحقيق فعاليّة وكفاءة أساسيتين للعمليّات قبل بذل جهود تكامل كبير.

إنَّ عمليّات التفكير الأساسيَّة المستخدمة لتحقيق إنتاج قليل تقدّم إطارًا مفهوميًّا مفيدًا لتحقيق الفعاليّة الأساسيَّة والكفاءة المطلوبة كأساس لإدارة سلسلة إمداد عالميَّة. وفي حين أنَّ الإنتاج القليل ربّما يكون مناسبًا لعمليّات التجميع المنفصلة أكثر ممّا هو مناسب لعمليّات مناهج العمل، فإنَّ الخطوات الأساسيَّة لتحديد قيمة الزبائن، وضمان العمليّات المضافة إلى القيمة بفضل إلغاء الأنشطة غير المضافة إلى القيمة تنطبق على معظم الخلفيّات العملياتيَّة، إن لم تنطبق عليها جميعًا. وتتضمّن هذه الخطوات الأساسيَّة، ما يلي:

1 . تحديد القيمة من منظور الزبون،

2 . تحديد تيّارات القيمة، وإلغاء الهدر،

3 . إزالة العوائق من أمام الدفق الفعَّال،

4 . إنتاج لأفضليَّة طلب الزبائن،

5 . الاستمرار في دورة متابعة الإتقان(7).

إذا لم تركّز كل وحدة (كل نشاط) على امتداد سلسلة الإمداد على التعريف المشترك للقيمة التي يحدّدها الزبون، فإنَّ الوحدات العاملة المختلفة ضمن الشركة تضع خططًا لتلبية أهداف أداء عديدة مولّدة داخليًّا وغالبًا ما تكون متنازعة. أمّا مفهومات الزبائن للقيمة فيتمّ تحديدها بفضل تقييم الفوائد إلى الكلفة. وتتضمّن الفوائد النتائج الدائمة الناجمة عن مبيعات المنتجات كموثوقيَّة المنتج والمدى الذي يلبّي فيه المنتج الحاجات المرغوبة. كما أنَّ الزبائن يفيدون من وجهة نظر نوعيَّة الخدمة المدركة، قبل عمليّات الشراء وأثناءها، وبعدها. أمّا تكاليف الزبائن فتشمل تكاليف الشراء الماليَّة، وصيانة المنتجات

والتصرّف بها إضافة إلى عبء الزبون[8]. يتعلّق العبء بمدى صعوبة القيام بعمل مع مؤسَّسة من وجهة نظر الزبون، ووجهة العمل - إلى - العمل إضافة إلى مظاهر فشل المنتج والخدمة الذي لا يُعوَّض.

وما أن يتمّ تحديد تعريف واضح لقيمة الزبون من قبل فئة الزبائن (مثل: الزبائن، وزبائن العمل الوسيط) حتى ينبغي توظيف وضع خرائط للعمليّات لتحديد الخطوات على امتداد عمليّات الصنع في سلسلة الإمداد الموسّعة، وتعيين المصادر، والتسليم. إنَّ استخدام فرق متعدّدة الوظائف تشمل عارضين ومستهلكين كبار، تعدّ فكرة جيِّدة. يضمن انخراط العارضين والمستهلكين الكبار على هذا النحو أن تكون قيمة الزبون قد حُدِّدت بصورة صحيحة، وأنَّ الأنشطة التي لا تضاف إلى القيمة سوف تحدّد وتلغى من العمليّات الداخليَّة وعمليّات المورِّدين، على حدٍّ سواء.

يعتمد تدفّق المواد والمعلومات غير المقيّد على تحديد المآزق والمعوقات الموجودة في طريق سلسلة الإمداد تحديدًا واعيًا. ومن وجهة نظر سلاسل الإمداد العالميَّة، تتضمَّن الأزمات التخليص الجمركي وتحميل حاويات الشحن. فعندما قرّرت شركة ويسترن ديجيتال Western Digital تسليم سلسلة الإمداد العالميَّة العائدة إليها والتي بلغت قيمتها 50$ مليون دولار إلى فريق ثالث وحيد مورِّد للتعبويّات، وهو شركة جيولوجيستكس Geologistics، إنّما فعلت ذلك بعد إدراك أنَّ اجتيازات الحدود هذه في وجه تدفّق المواد والمعلومات. ومن وجهة نظر محلِّيَّة أكثر، يمكن للحجوم الصحيحة لأجهزة الإنتاج واستخدام التصنيع الخليوي أن يقلّل من الحاجة إلى دفعات كبيرة من الإنتاج لتلبية أهداف الانتفاع بالآلة. وبتقليص أحجام كثيرة يتسارع تدفّق المنتجات عبر المصانع. وينتج عن ذلك تقليص للأوقات الرائدة وزيادة في الاستجابة إلى الزبائن.

إنَّ الدفق المتسارع يسهم في القدرة على البدء في الإنتاج على أساس

الوقت المحدّد تمامًا عندما يكون هناك طلب من الزبائن. إنَّ مفهوم الإنتاج المُحَرَّض بالطلب يؤكّد فلسفة التصنيع في الوقت المحدّد تمامًا وممارسته. فمثلاً مؤسَّسة ديل للحواسيب Dell Computer Corporation لم تبدأ إنتاج حاسب معيَّن حتى تلقّت طلبًا من الزبون ودفعة ماليَّة. وبما أنَّ هذه المؤسَّسة قد أزالت قائمة الفوائض والخطوات التي لا تضاف إلى القيمة من سلسلة الإمداد العائدة إليها، فإنَّها تشحن عادة المنتج في غضون يوم أو يومين من استلام الطلبيَّة.

وأخيرًا، يتطلّب إرساء الأسس الأساسيَّة لسلسلة إمداد عالميَّة فعَّالة وكفؤة، فحصًا مستمرًّا لقيمة الزبون، والخلاص بلا هوادة من الهدر في عمليّات سلسلة الإمداد. ويجب أن يتضمّن تخطيط سلسلة الإمداد تنمية مسار العمل لنشر المصادر بهدف تلبية حاجات الزبائن بأسلوب رابح، وتطوير مناهج عمل من أجل إعادة تدقيق الافتراضات المتعلّقة بقيمة الزبون، والفعاليَّة، والكفاءة على أساس دائم. هذا الأساس الهامّ يُيَسِّرُ مستوى التكامل المطلوب لتحقيق الطور التالي من إدارة سلسلة الإمداد العالميَّة.

الشركات التي تستخدم مقاربة التصنيع القليل تحتاج إلى أن تكون قريبة من الزبون. إذ إنَّ حضور الشركات الإقليمي مع التصنيع، أو حتى مع تنمية المنتجات، يمنحها فوائد عديدة. يُعَدُّ الوصول إلى الموهبة المحلِّيَّة، ومعرفة السوق المحلِّيَّة، وقاعدة الإمداد المحلِّيَّة، والعلم بالقيم المحلِّيَّة والثقافة المحلِّيَّة بعضًا من الأسباب التي تجعل القرب من الزبون هامًّا عند تصميم المنتجات وصناعتها على أساس عالمي. وبالنسبة للشركات التي تقدّم منتجات معدّلة لتلائم متطلّبات الزبائن أثناء استخدام بنية تنمية المنتجات العالميَّة يُعَدُّ التأجيل (التعديل المحلِّي للمنتجات) خيارًا جيّدًا. ولدى إنجاز التصميم الأساسي لمنتج جديد باستخدام مراكز التصنيع والتصميم الإقليميَّة، فإنَّه يمكن تعديل التصميم الأساسي ليناسب متطلّبات الزبائن، باستخدام المصادر المحلِّيَّة

بما في ذلك إضافة مجموعات التمركز المضافة إلى المنتج الأساسي في مراكز التوزيع المحلّيّة أو الإقليميّة. فشركة هيوليت باكارد Hewlett Packard، على سبيل المثال، تؤخّر التعديلات النهائيّة لطابعات ديسك جيت Desk Jet، وترسل الطابعات ذات القواعد العالميّة إلى مركز توزيع محلّي لتركيب مزوّد الطاقة وللتغليف.

المرحلة الثانية: ترشيد سلسلة الإمداد العالميّة وتكاملها

يتطلّب تحدّي الاستجابة إلى تغيّرات متطلّبات السوق على أساس عالمي، تنسيقًا للتصميم، والإنتاج، والتعبويّة، والنقل. ومن النتائج المتناقضة ظاهريًا نوعًا ما، هي أنّ المؤسّسات المتقدّمة تناضل من أجل عمليّات عامّة لتحقيق مرونة عالميّة. بالإضافة إلى أنّ اعتبارات التصميم بما في ذلك تقليص عدد برامج المنتجات العامّة، وتعزيز العلاقات مع العارضين من الدرجة العليا الذين يتعهّدون بمزيد من التصميم، ويتحمّلون مسؤوليّات تعيين المصادر قد ساعدت كلّها في تخفيف تعقيدات التكامل. ولنتأمّل الرّسالة التي أرسلها كينث آر. بيكر Kenneth R. Baker نائب رئيس شركة جنرال موتورز GM للبحوث والتنمية قبل سنتين:

«كما تعلم، بلا شكّ، أنّ رئيس مجلس إدارة شركة GM قد وضع الخطوط العريضة لبرنامج واسع يهدف إلى تحويل شركة جنرال موتورز General Motors إلى مؤسّسة عالميّة حقًّا. وبوصفنا صانعي سيّارات رقم واحد في العالم، كنّا دائمًا عالميين. والواقع أن 40٪ من مبيعاتنا تتمّ خارج أمريكا الشماليّة. ولكن كون الشركة عالميّة يعني أكثر من البيع في الأسواق العالميّة. بل يعني الإفادة من مصادرك العالميّة للقيام بعمل أفضل، أي إحضار منتجات يقيّمها الزبائن إلى السوق، بأسرع ممّا يستطيع منافسوك ومجال أقل»[9].

لقد أدركت شركة GM وسواها أن تحقيق الفاعليّة والمرونة العالميتين

يتطلّب كفاحًا من أجل أكبر قدر ممكن من العموميّة لتحقيق تكامل أفضل بين جهود التصميم الإقليمي ومراكز التصنيع. ومن بين الأمثلة البسيطة، استخدامُ أرقام الأجزاء الشائعة وإجراءات المحاسبة العاديّة. تمثّل أنظمة المعلومات العامّة وعمليّاتها للتعامل مع المعطيات والمعلومات تحدّيات أكثر تعقيدًا. فشركة GM، تبنّت حديثًا R/3 وهو نظام تخطيط مصادر المشاريع الذي أوجدته الشركة الألمانيّة SAP، وذلك لتحقّق تكاملاً بين أنظمتها الماليّة العالميّة. إنَّ حلول تخطيط مصادر المشروع مثل نظام R/3 العائد لشركة SAP تتيح للموظّفين عبر المشروع العالمي المشاركة بالمعلومات العامّة. إن برنامج R/3 الحاسوبي، من منظور شركة GM، سوف يسمح لموظّف في باريس أن يشارك المعلومات ذاتها المتوافرة لدى الموظّفين في ديترويت Detroit ويعمل بها، في الوقت الذي يحصل عليها مترجمة إلى الفرنسيّة في زمن حقيقي[10].

ومن الأمثلة الأخرى على مقاربة شركة GM للممارسات العامّة هو تنمية برامج الإنتاج العامّة وخططه التي تخدم أسواقًا متنوّعة وزبائن مختلفين، وفي الوقت نفسه تبسّط التصميم والتصنيع وتُرشّده. هذه المقاربة ليست جديدة؛ فقد طوّرت شركة GM أوّل برنامج عامّ لها سنة 1959. إلاَّ أنَّ الجديد في ذلك هو السرعة التي يتحرّك بها صانع السيّارات لتخفيض عدد البرامج العامّة في الشركة كلّها. وبناء على مبادرة قدّمها جاك سميث Jack Smith سنة 1992 تقوم شركة GM بتقليص عدد البرامج الأساسيّة من (12) إلى (5). حتى ساترن Saturn لن تستثنى من مشاركة أقسام الشركة الأخرى بالبرامج.

بالإضافة إلى أن مرحلة تطوّر سلسلة الإمداد هذه ترشّد مصادر العمليّات العامّة وتنمّيها، فهي تتضمّن كذلك مشاركة متزايدة مع عارضين من الدرجة العليا أو من الدرّجة الأولى. ومن وجهة نظر استراتيجيّة التصنيع، احتفظ صانعو الأجهزة الأصليّون OEM_s تقليديًّا بمسؤوليّة تصميم الأنظمة ووحدات القياس ومراقبتها، إلى المدى الذي تكون فيه هذه الأنظمة والمقاييس مشتملة

على المعرفة التي يحسبون أنَّها تمثِّل الكفاءات الجوهريَّة، بوجه خاصّ. تتضمّن النزعة الحاليَّة نحو القياسيَّة نقل الكثير ممّا كان يُعَدُّ من أدوار صانعي الأجهزة الأصليين OEM_s ومسؤوليّاتهم إلى العارضين من المرتبة الأولى. فضلاً عن أنَّ أدوار المرتبة الأولى ومسؤوليّاتهم كتصميم المكوِّنات، والتجميع، تنتقل إلى عارضين من الدرجة الثانية أو حتى الثالثة. وسيتحمّل صانعو الأجهزة الأصليّون OEM_s دور مُيَسِّري انتقال التقنيَّة لضمان انتقال المهارات الهندسيَّة والتصنيعيَّة والمعرفة المتعلّقة بها إلى الموزّدين (العارضين) والانتشار بينهم.

ومن وجهة نظر التخطيط، انتقلت مسؤوليّات أكبر، أيضًا، إلى العارضين من المرتبة الأولى. فعلى العارضين من المرتبة الأولى، الآن، أن يديروا عددًا أكبر من العارضين لعمليّات التجميع، وللمكوِّنات التي يمكن توضيعها في جميع أنحاء العالم. لقد انتقل عبء تخطيط سلسلة الإمداد من الـ OEM_s إلى العارضين الكبار، إلى حدّ ما. فأصبح التخطيط في الزمن الحقيقي مع الأخذ بالحسبان العوائق المحتملة العديدة مسؤوليَّة مشتركة للعارضين وللـ OEM_s معًا.

تميِّزُ هذه القدرات المرحلةَ القادمة من مراحل تطوّر إدارة سلسلة الإمداد العالميَّة ـ والتي هي مرحلة جعل سلسلة الإمداد العالميَّة مثاليَّة.

المرحلة الثالثة: جعل سلسلة الإمداد العالميَّة مثاليَّة

يمكن أن تَتَّسِم عمليَّة جعل سلسلة الإمداد مثاليَّة بأنَّها مستوى من مستويات التعاون في سلسلة الإمداد الذي يتضمّن المشاركة في المعلومات، ليس فقط من أجل أغراض التخطيط المستقلّ، بل من أجل جهود التخطيط المتزامنة والمتعاونة، أيضًا. إذ من أكبر التحدِّيات التي تواجه مديري العمليّات هو التنسيق. يقول جوزيف سي. أندراسكي Joseph C. Andraski نائب رئيس شركة سيلز أند إينتغرال لوجيستكس .Sales & Integral Logistics Co التابعة لمؤسَّسة نابيسكو .Nabisco, Inc: إنَّ مبادرات التخطيط التعاوني المصمّمة لتبادل المعلومات وأبناء التسويق تحتاج إلى أن توسّع لتتجاوز حدود ما تصل

إليه شركة ما إلى مجتمع سلسلة الإمداد برمّته. فمثلاً، يجب إحداث تنبّؤات ونشرها بين شركاء سلسلة الإمداد بما في ذلك مورّدي المواد الخام وإمدادات التغليف[11].

وبوجه عام، تعدّ أنظمة تخطيط مصادر المشروع، أنظمة إدارة معلومات قائمة على التعامل والتبادل تقدّم نظرة شاملة إلى ما قد حدث. إنَّ المقدرة على محاكاة سيناريوهات التخطيط القائمة على احتمالات «ماذا... إذًا...؟» مقيَّدة في أحسن الأحوال بهذه الأنماط من الأنظمة. كما يتطلّب تحقيق مثاليَّة سلسلة الإمداد جيلاً جديدًا من حلول البرامج الحاسوبيَّة. لقد ارتقى العديد من بائعي حلول برامج الحواسيب إلى المراتب العليا من أجل تيسير هذه المرحلة الجديدة من مراحل إدارة سلسلة الإمداد العالميَّة.

تشغل سارة لي كازول وير Sara Le Casual wear سلسلة إمداد مع عشرين معملاً ومتعهدًا في الولايات المتحدة، المكسيك، وأمريكا الوسطى. تُعَدُّ شركة ناشيونال تيكستايلز National Tectiles المورِّد الرئيسي لِقِطَع التفصيل إلى شركة كازوال وير. وينبغي لسارة لي كازوال وير أن تضع خطة على صعيد SKU، أو على مستوى منتج واحد يتضمن النموذج واللون والحجم. قرَّرت الشركة، لدى تعاملها مع هذا التعقيد وطريقة الطلب الموسمي الجديدة والمضافة، أن محركات عملها الرئيسي هي إهمال المخزون، والتخلُّص منه، والاهتمام بخدمة الزبائن. وانسجامًا مع هذه التحركات، طرحت الشركة اقتراح قيمة مؤلفًا من العناصر التالية:

1. تحسين الرؤية في العمليات.
2. تحسين خطط الإنتاج.
3. تحسين خدمة الزبائن[12].

قرَّرت إدارة شركة Sara Le Casual wear أنها بحاجة إلى نمذجة العديد

من المسالك المعقدة لكل SKU. ولتحقيق هذا الهدف ركب المسؤولون في الشركة حل برنامج حاسوبي لجعل سلسلة الإمداد مثالية، RHYTHM من التقنيات المعلوماتية. فأصبح الآن بالإمكان إنجاز تحليلات الاحتمالات التي كانت تستغرق أسبوعًا ونصف باستخدام أساليب التحليل التقليدية للمعطيات، في غضون ساعات قليلة فقط. وبتحديد العوائق في سلسلة الإمداد العالمية واستغلالها، يستطيع التنفيذيون توضيح الإنتاج عبر المصادر العالمية بسرعة ونشاط لتحسين خدمة الزبائن. ومن الفوائد المضافة تكلفة أدنى لإجمالي سلسلة الإمداد.

هذه التقدمات الناشئة بسرعة في جعل سلسلة الإمداد قتالية تعزز جبهة جديدة في إدارة سلسلة الإمداد العالمية ـ سلاسل إمداد عالمية فعلية. إن هذه المرحلة الناشئة حديثًا من مراحل إدارة سلسلة الإمداد العالمية تحمل، بفضل دعم قوة الإنترنت على نطاق واسع، وبفضل فعالية العلاقات أيضًا، وعدًا كبيرًا بتثوير جميع مظاهر العمل بصورة فعلية.

المرحلة الرابعة: سلاسل الإمداد العالمية الفعلية

تدفع الثورة الحالية في إدارة سلسلة الإمداد العالمية حدود معنى كلمة «فعلية» ـ التي تحمل جوهر التأثير المرغوب بدون عبء التصورات التقليدية «للواقعية». أي أن سلسلة الإمداد الفعلية تسلم الزبائن منتجات وخدمات في الوقت الذي تكسر فيه تقاليد الزمان والمكان. وعلى الرغم من أن الأنترنت سوف يُهيمن في النهاية على حلقات سلسلة الإمداد الواصلة بين المقدمة والمؤخرة، وبين نموذج العمل ـ إلى ـ العمل، فإن هناك سلسلة إمداد فعلية تتنحى فيها مفهومات إدارة سلسلة الإمداد لتحل محلها طرق جديدة راديكالية لتوزيع المسؤوليات والسلطة عبر سلسلة القيمة.

تبتعد المصانع التابعة للاتحادات النموذجية ابتعادًا ملموسًا عن الواقعية التقليدية لطبيعة العلاقات التي يقيمها القانون مع الموردين. إذ إن ما تصنعه

الاتحادات النموذجية يُحَوِّل ما يمكن أن يكون سلسلة إمداد عالمية ذات تحديات هائلة للنقليات إلى اتحادٍ لمورِّدين مقيمين ضمن مصنع واحد. فلنتأمَّل حالة الاتحاد النموذجي لشركة فولكس واچن في ريسيند Resende، في البرازيل، وهو استثمار مشترك بين شركة فولكس واچن وسبعة موردين كبار. قال مدير العمليات في ريسيند Resende إن المبنى يخص شركة فولكس واچن والأثاث يخص الموردين[13].

يُثَوِّرُ مفهوم الاتحاد النموذجي مقاربات التصنيع وتصنيف المصادر. وتتضمن استراتيجية سلسلة الإمداد العالمية الفعلية هذه تقسيم إجمالي المنتجات إلى نماذج، كما وصفت سابقًا. ويكمن الفرق الجوهري، عمومًا، بين ما تصنعه الاتحادات النموذجية المعيارية في أن ما تصنعه الاتحادات النموذجية يكون الموردون هم المسؤولون عن تجميع نماذجهم مباشرة على أرض صانعي السيارات الأصليين OEM.

يعتمد نموذج سلسلة إمداد الاتحادات النموذجية على علاقات عميقة الثقة مع عدد أقل من الموردين من المرتبة الأولى. ويتحمَّل المورِّدون مسؤولية التجميع النهائي للنموذج في العربة، وتصميم التجميع، وإدارة سلسلة الإمداد للنموذج بكامله. ويقدم صانع السيارات المعمل المادي بأكمله والمكان على خط التجميع، كما يتحمل مسؤولية الاختبار النهائي والتنسيق الشامل للمعمل.

إن مقاربة تصنيع الاتحادات النموذجية تُعَدُّ مجدية جدًا في إقامة قدرات تصنيع إقليمية، وتنظيم الاستجابة السريعة لتسهيلات المورِّدين، ولعمليات التصنيع القليل. إضافة إلى أن قدرات التصنيع الإقليمية تقي من المخاطر العالمية بما في ذلك مخاطر العُملة، ومخاطر تذبذبات الطلب. وعندما يصبح إقليم معيَّن باهظ الأسعار، أو تتضاءل فيه السوق، يمكن إعادة توضيع الإنتاج في أقاليم أقل كلفة أو في أقاليم أقل طلبًا. وعلى الرغم من أن المورِّدين من المرتبة العليا ينظمون العمل مع الصانع الأكبر، فإن دور هؤلاء المورِّدين يغدو

عالميًا أكثر لكونهم الآن مسؤولين عن تعيين المصادر العالمية وعن تكامل التصميم العالمي لنماذجهم. إن القدرات الجوهرية التي تطوَّرت في المرحلة السابقة لسلسلة الإنتاج، تحقيق الأمثل، تحدد مواقع المورِّدين جيِّدًا فيما يتعلَّق بهذا الدور الجديد بوصفهم يعملون على تحقيق التكامل، ويديرون سلسلة الإمداد. وفيما يخص التنفيذ بين الذين يجدون أنفسهم يقفزون بسلاسلهم الإمدادية من إنتاج وظيفي أساسي إلى تجميع النماذج، سوف تتطلَّب منهم المرحلة الانتقالية تحوُّلاً هامًّا في التقنية بما في ذلك الأنظمة الإدارية، والمعرفة، والمهارات، وحتى القيم والثقافة المنسجمة مع تطوير النموذج الجديد.

تُعَدُّ مقاربة التصنيع العائد للاتحادات النموذجية مجدية في خدمتها الأسواق الإقليمية المستقرة نسبيًا، ولكن ما العمل بشأن الأسواق العالمية المتغيِّرة بسرعة مثل صناعة الطراز؟ يتطلَّب هذا الوضع نمطًا مختلفًا من سلسلة الإمداد الفعلية، سلسلة يمكن تركيبها وتفكيكها بسرعة لتلبي حاجات السوق المتغيِّرة. ومن الأمثلة على هذه المقدرة الناشئة شركة لي وفنغ Li & Fung أكبر شركات هونغ كونغ Hong Kong التجارية. إذ نجحت شركة لي وفنغ، بفضل آلاف المورِّدين في العالم، في جعل سلسلة الإمداد سلسلة «فعلية» عن طريق السيطرة عليها دون أن تكون مدينة لها[14].

يرى فيكتور فنغ Victor Fung عمليته كمصنع بلا دخان. فلديه مدراء مصانع خاصون به يخطِّطون الإنتاج ويوازنون الخطوط، ولكن لا يقوم هؤلاء المديرون بإدارة الموظفين مباشرة، ولا يملك فنغ المصانع. إذ يرى فنغ أن عاقبة امتلاك المصانع ستكون إدارة أكثر من مليون موظف.

حقَّق فنغ، بتركيزه على تنسيق المصانع التي مَنَحت عقودًا كبيرة، من 30٪ إلى 70٪ من طاقتها، سيطرة كاملة على عمليات مورديها في الوقت الذي ضاعف المرونة إلى الحد الأقصى، وهي جوهر الإدارة الفعلية. تركز الشركة،

بصورة جوهرية، على مقدمة سلسلة الإمداد ومؤخرتها. وتتضمن عمليات المقدمة، التصميم، والهندسة، وتخطيط الإنتاج. أما عمليات المؤخرة فتتضمَّن مراقبة النوعية، والتفتيش، وإدارة التعبويات. في حين تُنَفَّذ العمليات الأدنى المضافة للقيمة، بما في ذلك تعيين مصادر المواد الخام والإنتاج من قِبَل 7500 مورد تابعين للشركة التجارية، والذين يكون منهم حوالي 2500 ناشطين في أي وقت من الأوقات.

يضرب نموذج ميشيل ديل Michael Dell المباشر المثل الأعلى لسلسلة الإمداد الفعلية. فبطرحه السؤال البسيط التالي: «إذا أردنا أن نحصل على عائدات أعلى، ألا ينبغي أن نكون انتقائيين أكثر ونضع رأسمالنا في أنشطة حيث نستطيع إضافة قيمة إلى زبائننا، وليس فقط في أنشطة بحاجة إلى أن تُعمل؟»[15]، استطاع ميشيل ديل أن يبدِّد افتراضات جوهرية تؤكِّد أهمية سلسلة الإمداد. كان صانعو الحواسيب، قبل عقد من الزمان، يعتقدون جازمين أن صناعة المكونات تشكِّل مقدرة تكاملية تعمل عمل مصدر من مصادر الميزة التنافسية؛ ما زال بعضهم يعتقد ذلك. أما ميشيل ديل، مثله كمثل فيكتور فنغ، يتمتع بكل مرونة الملكية بدون قيود إنفاق رأس المال.

تركز شركة ديل على سرعة تصريف السلع وليس على نوعيتها. فقد وصلت في بعض الحالات، بفضل عملها مع موردين موثوقين مثل شركة سوني Sony، إلى أن كان مخزونها صفرًا. لقد فعلت ذلك باستخدام الحدود القصوى لنظام UPS لتلائم كومبيوترات من أوستن Austin مع شاشات من صنع سوني Sony في المكسيك. ثم تشحن الرزمة المخزونة مباشرة إلى الزبون. إن التنسيق الوثيق مع الموردين والزبائن يجعل المعلومات تحل محل المخزون.

وباستخدام تقنية الأنترنت، أقامت شركة ديل مواقع شبكة إكسترانيت extranet في مواقع مورديها الكبار. تقدِّم هذه المواقع معلومات عن الطلبيات والتصنيع في وقت مناسب حقًّا، الأمر الذي يساعد على تحقيق تزامن الإنتاج

مع طلب الزبون. وتستخدم شركة ديل الشبكة، أيضًا، لإنجاز تكامل موردي الخدمات التي صنَّفت مصادرهم الذين يعملون في الإصلاحات في مواقع الخلل. كما صنعت شركة ديل حقول إكسترانيت اسمها بريمير بيجز Premier Pages (صفحات أولية) لتتيح لغالبية الزبائن العمل، حوالي 65٪ من مبيعات ديل على خط الإكسترانيت، لترتيب الحواسيب والمعدات المحيطية وطلبها. ويجري العمل على تكامل شبكات الإكسترانيت هذه مع أنظمة تخطيط مصادر مشاريع الزبائن.

يتطلَّب بناء سلاسل إمداد فعلية توسيع الأفكار الشائعة حديثًا فيما يتعلق بإدارة المعرفة لتشمل إدارة سلسلة الإمداد. وتعرف المعرفة، بصورة عامة، بأنها معلومات يمكن استخدامها في العمل. والتحدي الذي يواجه إدارة سلسلة الإمداد العالمية في الألفية القادمة هو استخدام المعرفة بدلاً من المخزون المفرط للحماية من تقلبات السوق. إضافة إلى أن النزعة باتجاه المعيارية وتحالفات المورِّدين تستدعي وجود مستوى جديد من التحالف يمكن تحقيقه فقط بفضل المشاركة في المعلومات المفيدة. وأخيرًا، يمكن لإيجاد سلسلة إمداد عالمية فعلية أن يعطي العديد من فوائد المؤسسات الشاقولية دون تحمل عبء التكاليف أو فقدان المرونة.

ويمكن إنشاء سلسلة الإمداد الفعلية باستخدام الإنترنت لربط المورِّدين، والزبائن، ومالكي الحصص الآخرين في سلسلة الإمداد مثل شركات الشحن، المنتشرين في جميع أنحاء العالم. وبدلاً من ذلك يمكن لسلسلة الإمداد الفعلية أن تقيم بصورة عامة تحت سقف واحد كما هي حال التصنيع العائد للاتحادات النموذجية. وأخيرًا، تعتمد إدارة سلسلة الإمداد العالمية الفعلية على الاهتمام الحريص بالتوازن بين ضرورة إضافة القيمة ورفع قيمة الزبائن إلى الحد الأقصى الممكن، وضرورة تخفيض إجمالي تكاليف سلسلة الإمداد.

الخلاصة

قدَّم الفصل السابق معلومات يمكن أن ترشد التنفيذيين في تفكيرهم حول حالة إدارة سلسلة الإمداد، وحول شركاتهم الخاصة بهم القائمة على مراحل تطورية مثالية. الجدول 1 ـ 7 يلخِّص هذه المراحل. يتطلب الوصول إلى مستوى ممتاز من إدارة سلسلة الإمداد العالمية تكاملاً واعيًا للاستراتيجية المشتركة، ولاستراتيجية التسويق، واستراتيجية سلسلة الإمداد. تعد مراحل إدارة سلسلة الإمداد العالمية تراكمية. أي أن إنجاز التكامل إنجازًا فعالاً يعتمد على حسم الخطوات غير المضافة للقيمة من عملية تعيين المصادر الأساسية، والتصنيع، وتسليم المنتجات. بالإضافة إلى أن أنظمة التخطيط الفعَّالة، أو على الأقل القدرات تقدم أساسًا للجهود الرائدة باتجاه تكامل سلسلة الإمداد العالمية. وبالمثل، يمكن أن تكون محاولة جعل سلاسل الإمداد العالمية مثالية قبل إنجاز أساسيات الكفاءة والفعالية والتكامل، جهدًا مكلفًا جدًا، ومضيعة للوقت، طالما أنها ستشمل بالضرورة تنمية القدرات الأخيرة هذه. وأخيرًا، يعتمد تطبيق استراتيجيات الإمداد العالمية الفعلية على تحقيق أهداف تحديد العوائق واستثمارها لجعل سلسلة الإمداد مثالية.

يُقدم المسار التطوري نحو سلاسل إمداد عالمية فعلية ثورية دليلاً على أن المرونة مقابل تبادل الكفاءة[16] التي لم نعد نقبلها عمومًا على صعيد مجمع المصانع يمكن تجنبها على الصعيد العالمي. وعلى طرفي الطيف ربما يكون الزبائن راغبين في مقايضة الكلفة بالمرونة. على أية حال، توحي الاتجاهات بأن مثل هذه المقايضات تتحوَّل إلى استثناءات بدلاً من أن تكون قواعد في عقول معظم الزبائن في معظم الصناعات. بما أن مقاربة التصنيع العائد للاتحادات النموذجية الإقليمية قد جرى تبنيها من قبل صانعي السيارات فهي تقدِّم الكفاءة بدلالة الإنتاج القليل والمرونة عندما تجمع مع قدرات تنمية المنتجات العالمية، والبرامج العالمية، والمعيارية. وبالمثل، تبين المقاربة التي

تبنتها شركة لي فنغ Li & Fung أنه حتى المورِّدين المختلفين والمتبدلين يمكن أن يدمجوا بسرعة في سلاسل الإمداد العالمية التي تتميَّز بمستويات عالية من الرقابة والتنسيق وإدارة المعرفة بأقل قدر من إنفاق رأس المال.

الجدول 7.1: مراحل سلسلة الإمداد

المرحلة	خصائصها
كفاءة سلسلة الإمداد الوظيفية	• السلامة الأساسية لأنظمة التخطيط والمراقبة. • اتصالات مع الموردين فعَّالة ولكن ليست متكاملة. • العلم بعمليات التصنيع وتعيين المصادر والتسليم الجوهرية المضافة إلى القيمة.
ترشيد سلسلة الإمداد العالمية وتكاملها	• تبني عمليات عمل عامة معزَّزة عموماً بشكل من أشكال تخطيط مصادر المشاريع. • توحيد قاعدة الإمداد وتعزيزها. • نقل تقييم مستوى النظام وتصنيعه إلى الموردين من المرتبة العليا.
جعل سلسلة الإمداد العالمية مثالية	• تحديد العزائق على أساس عالمي. • إمكانات تخطيط «الاحتمالات» المستقبلية. • استخدام برنامج كومبيوتر لجعل سلسلة الإمداد مثالية.
إدارة سلسلة الإمداد العالمية الفعلية	• دمج التجارة الألكترونية في جميع جوانب إدارة سلسلة الإمداد. • التصنيع العائد للاتحادات النموذجية الإقليمية. • التركيب والتفكيك السريعان لسلاسل الإمداد العالمية المؤقتة لتلبية حاجات السوق المتغيرة. • إدارة أعلى عمليات القيمة المضافية فقط. • إحلال المعلومات محل المخزون من الموجودات.

وأخيرًا، لا يمكن المبالغة بتأثير الإنترنت على إدارة سلسلة الإمداد العالمية. إن استخدام الأنترنت يسرِّع عجلة الصناعة، ودورات الحياة التطورية، ويحقِّق معدلات لم يكن يتصورها أحد قبل عقدين من الزمان. كما أن تغيرات مثل المعيارية، وتحويل الموردين من المرتبة العليا بتصاميم الأنظمة الكبرى وتحميلهم مسؤوليات التصنيع، والإنترنت سوف تسفر عن فرص وتحديات هامة. وفيما يتعلَّق بسلاسل الإمداد الفعلية المتناغمة، يكون تحدي الحفاظ على السلسلة متماسكة هائلاً. تأمَّل ما الذي حصل لشركة IBM عندما فقدت أساسًا السيطرة على مورِّدَي النماذج الكبيرين، وهما شركتا مايكروسوفت Microsoft وإنتل Intel. إن تعاظم قوة المورِّدين الكبار في كثير من سلاسل الإمداد الفعلية سوف يضطر التنفيذيين إلى طرح تساؤلات ليس فقط حول أدوار شركاتهم بل حول طبيعة ديناميات الصناعة ذاتها، فالإنترنت يعد حتى بهجمات أكبر على افتراضاتنا.

لقد بدأ يتحقق المدى الذي تستطيع الشركات فيه أن تتصل بالزبائن عبر شركة الإنترنت. وبما أن التمييز بين المنتجات مستمر في التشوش إلى حد التحوُّل إلى سلعة، فإن الملاءمة والخدمة سوف تهيمن على جداول أعمال التنفيذيين المتعلقة بتشكيل استراتيجية سلسلة الإمداد. وفي حين أن قدرًا كبيرًا من التخطيط والفكر مطلوبان لإنشاء نقاط تجارة إلكترونية شاملة للدخول إلى سلسلة الإمداد الفعلية، فإن السرعة تعد جوهرية. ليس الوقت الحالي هو الزمن المناسب للتشريع من أجل قوة عمل تفسيرية مدتها سنتان لفحص كيفية ربط الزبائن والموردين عبر شركة الإنترنت لتنمية سلسلة إمداد عالمية فعلية. من التمارين المفيدة على الصعيد التنفيذي عند هذه النقطة، هو إمعان النظر في السؤال التالي: «ما الذي كان ينبغي أن نقوم به خلال السنوات الثلاث المنصرمة استعدادًا لثورة سلسلة الإمداد العالمية هذه؟» وبعد الإجابة على هذا السؤال

نتنقل بسرعة وحسم لسد الثغرات التي يمكن أن تكون موجودة، والتي ينبغي أن تكون موجودة.

ليست الرحلة بلا مخاطر. إذ تقدِّم صناعة الحواسيب مثلاً رائعًا على مخاطر إطلاق العنان لكثير من سلسلة الإمداد. فعندما تشاركت شركة IBM مع شركة مايكروسوفت Microsoft وشركة إنتل Intel، كانت الغاية اكتساب كفاءات بفضل تصنيف مصادر كفاءتين رئيسيتين غير صحيحتين، وتصميم النماذج وإنتاج نظام التشغيل والمعالج. جعلت هذه الاستراتيجية شركة IBM رائدة الحواسيب الشخصية. انتشرت المعيارية بسرعة فشملت التخزين والمجالس الأم موجدة بذلك عشرات الموردين من المرتبة الأولى المنتجين للنماذج، يمكن تبديلها. لقد أسفرت المعيارية، على أية حال، عن نتيجة غير مقصودة لتنمية إحدى الصناعات المنسجمة مع شركة IBM. وينبغي للتنفيذي أن يكون مدركًا للأثر المحتمل لقرارات سلسلة الإمداد ـ وهي قرارات ستثوِّر في النهاية الصناعات برمَّتها، كما كانت الحال في صناعة الحواسيب. ولنتأمَّل، على سبيل المثال، الأثر المحتمل لإدارة سلسلة الإمداد العالمية على صناعة السيارات:

«وصلت جين مورلي Jean Morley إلى البيت ذات مساء صيفي مرهقة من يوم حافل باجتماعات لا نهاية لها. ولكنها شعرت بأنها شحنت نشاطًا لدى جلوسها أمام حاسوبها. كانت سيارتها الموثوقة القديمة ساتيرن Saturn في أواخر عمرها، وكان قد نصحها عدد من الأصدقاء بأن موقع autobuy. com على الحاسوب هو أفضل مكان يجد فيه المرء مجموعة دواليب كاملة. دخل كلبها الذهبي ميتس Mitts إلى الغرفة وأقعى عند قدميها.

«ضع البائع في المقعد الخلفي.» تمتمت جين ما قاله تلفاز أوتوباي autobuy عندما أظهر موديم الكابل موقع الإعلام المتعدد على الشاشة. وبما أنها تعلم أنها أرادت شيئًا يبيِّن أنها قد ارتفعت إلى

الأعلى في العالم، نقرت جين على زوم السيارة الرياضية ذات المقعدين حول الشاشة، فجاءتها رسالة تسألها عما تريد اختياره أولاً، الداخل أم الهيكل. وكانت تعلم انطلاقاً من وجهة نظر الأداء أنه كان من الأفضل البدء بالداخل ومن يجري اختيار الهيكل المناسب، ولكنها أرادت أن تتعرّف على الطراز، فنقرت على مفتاح «هيكل».

وعلى الفور، فتحت نافذة تقترح عليها أن تخضع لاختبارات شخصية يمكن أن يساعدها على اختيار أكثر الطرز مناسبة، وكانت إحدى صديقاتها قد حذرتها قائلة: «أَجْرِ الاختبار ولسوف تعرف بعلامتها التجارية من قبل المسوّقين لسنوات عديدة». وللتخلُّص من هذا التيه، درست عشرات من هياكل السيارات المختلفة المتوافرة.

كان بمقدور جين أن ترى شكل كل طراز من الداخل لأن آلة التصوير الرقمية المركبة على جهاز العرض في حاسوبها قد التقطت صورتين بحيث أتاحت للموقع أن يرسم خريطة ثلاثية الأبعاد لوجهها المركب على السائق الاصطناعي. وعلى الرغم من أن بعض الطرز الأحداث كانت مغرية إلاّ أن جين أحبّت النماذج الرجعية التي كانت شائعة في العقود الماضية. ولقد تنازعتها نماذج التسعينات من القرن العشرين، ونماذج الستينات، لذلك قضت بضع دقائق في مقارنة النماذج المختلفة في بيئات محاكاة متنوعة. سألت جين كلبها ميتس: «ما رأيك في هذه؟» نظر إليها كلبها مندهشًا. وأخيرًا أسرتها الصورة الثلاثية الأبعاد لسيارة موستانغ Mustang موديل 1964 وهي تنزلق فوق جبل متعرِّج، فقالت: «تمامًا».

وبعد أن اختارت الطراز الأساسي، كان عليها اختيار اللون. أتاح لها نظام «Infinicolor» أن ترى نفسها في سيارة الموستانغ ضمن خيار من الألوان يأخذ بالألباب، ولكن سرعان ما انصرفت إلى اللون الأحمر الكلاسي.

ثم انتقلت إلى أحشاء السيارة، تحت غطاء المحرِّك. وبما أن سيارة الموستانغ لم تكن كبيرة لتتناسب مع خلايا الوقود الضخمة، فقد ظلت تستخدم محرِّكًا تقليديًا. ولكن، كان ذلك حسنًا ـ كان ما تريده جين هو الطاقة، على أية حال.

كانت السيارة مصنوعة من عشرة نماذج مختلفة وكان لدى كل صانع نسخة منها. وكانت الأسعار تعرض بعد كل خيار. وعلى الرغم من أن موقع autobuy. com قدَّم معلومات مفصَّلة عن كل نظام ليتيح لجين Jane المزوَّدة بمعلومات أن تختار الانطلاق إلى موقع تقارير المستهلكين Consumer-Reports. Org للحصول على الحقائق المجرَّدة أو واقع الحال من مصدر ثقة. وكانت كلفة هذه الخدمة عشرة دولارات، ولكن جين كانت سعيدة بالاستفادة من هذه الخدمة. فمثلاً، لاحظت أنه كانت هناك إشكالات تتعلق بالموثوقية في الانتقال الأرخص من ترانسكو Transco، لذلك قرَّرت أن تدفع المئة الزائدة لنموذج Vistean الأجود.

ولكنها لم تكن بحاجة إلى أية نصيحة تتعلَّق بالمحرِّك. إذ يعلم الجميع أن محرِّك Lakemens هو الأجود. وعلى الرغم من أن سعر محرِّك «Lakemens MV6» ضعف سعر محرك نيسان Nissan 333 المحترم، فقد عزَّت نفسها بحسم 5٪ لقاء قبولها وضع عبارة «Lakemes at wark» على جانب باب السائق. فتمتمت قائلة: «بعد اجتماع الميزانية اليوم، فإني أستحقها، يا ميتس؟».

بعد عشر دقائق، كانت جين قد انتقت النماذج المتبقية والخيارات الثانوية، ونظرت إلى صورة مفصلة إلى ما فعلت يداها بإعجاب كبير.

ولكن بقي عليها أن تفكِّر في خيار التسليم. تسليم قياس؟ أم هل تنتظر أربعة أسابيع أخرى للحصول على النسخة المجمعة في البرازيل والتي هي أرخص بمبلغ 500 $؟ أم هل تريد دفع 600 $

كأجرة إضافية واستلام السيارة في غضون يومين؟ ولدى إحساسها بالذنب تجاه محرِّك Lakemens 450 المرتفع الثمن، قرَّرت الإحجام عن التسليم السريع والاستقرار على التسليم القياسي الذي يتم في غضون أسبوع.

قبلت جين Jane عرض التحويل، واختارت دفعات كل أسبوعين لمدة ثلاث سنوات. ولدى تفكيرها بأنه من الممتع أن يكون لديها مال فائض لفصل العطل، اغتنمت فرصة القفز عن دفعة ديسمبر (كانون الأول)، وتوزيع المبلغ على الأحد عشر شهرًا الباقية. وبَدَا أن قسط الـ 29 $ معقول جدًّا، على أية حال. ومع صليل مفتاح الحاسوب خوَّلت أوتوباي autobuy ليدقِّق لها رصيدها، وقبل أن تعرفه كانت قد وقَّعت ـ رقميًّا ـ أوراق القرض وأنجزت الصفقة.

ظهرت رسالة تنصح جين Jane بتلقي رسالة من .autobuy. com قبلت جين النصيحة، فظهر على الشاشة وجه امرأة متوسطة العمر باش مرحِّبٌ، قالت بلهجة استرالية ودودة: «هاي. أنا بيث. اختيارك عظيم. وشكرًا لك لاستخدامك .autobuy. com. يمكنك استلام سيارتك الجديدة يوم الأربعاء القادم من كار كنتري ميغالوت Car Country Megalot في مركز المدينة. وإذا كان لديك سيارة قديمة فأحضريها معك، وإلاَّ فإن جون John يستطيع إيصالك بمكوكنا. وتذكَّري كفالتنا الشهيرة: إذا لم تقتنعي تمامًا بسيارتك الجديدة، أعيديها بحالتها الأصلية في غضون خمسة أيام لنعيد إليك ثمنها كاملاً».

فأجابت جين قائلة: «شكرًا». وأنهت النداء.

نظرت إلى كلبها ميتس، وقالت: «ما رأيك بذلك الطريق الجبلي يوم الأربعاء المقبل؟»[17].

إنه مستقبل سيصل أسرع مما نظن!

ملاحظات

1. J.G. Parker, "The 3PL Plunge," *Traffic World*, (April 26, 1999), pp. 16–17.

2. S. Kadzban and J. Motwani, "How to Integrate and Refine Global Operations," *Review of Business*, vol 17, no. 1 (1995), pp. 26–34.

3. W.E. Youngdahl, D.A. Waldman, and G. Anders, "Leading the Total Quality Culture Transformation at Goodyear-Oxo, Mexico: An Interview with Hugh Pace," *Journal of Management Inquiry*, vol. 7, no. 1 (1998), pp. 59–65.

4. K. Ferdows, "Making the Most of Foreign Factories," *Harvard Business Review*, (March/April 1997), pp. 73–88.

5. V. Chiesa, "Strategies for Global R&D," *Research Technology Management*, (September/October 1996).

6. F.A. Kuglin, *Cus omer-Centered Supply Chain Management: A Link-By-Link Guide*, AMACOM (1998), p. 4.

7. J.P. Womak and D.T. Jones, *Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation* (New York: Simon & Schuster, 1996).

8. J. Heskett, W.E. Sasser, and L. Schlesinger, *The Service Profit Chain* (Boston: Harvard Business School Press, 1997).

9. K. Baker, "Leading the Globalization of Product Development—Visions, Challenges, Call to Action," (1997). Available: www.gm.com/about/info/overview/RD_Center/websiter/intro/9707kbLeadGlob.html

10. Anonymous, "GM Picks SAP to Improve Information Technology," *Wall Street Journal*, (November 13, 1997), p. B7.

11. J.C. Andraski, "Leadership and the Realization of Supply Chain Collaboration," *Journal of Business Logistics*, vol. 19, no. 2 (1998), pp. 9–12.

12. M. Pereira, "Improving Customer Service at Sara Lee Casualwear," (1999), Available: i2.com.

13. S. Pires, "Managerial Implications of the Modular Consortium Model in a Brazilian Automotive Plant," *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 18, no. 3 (1998), pp. 221–232.

14. J. Magretta, "Fast, Global, and Entrepreneurial: Supply Chain Management, Hong Kong Style—An Interview with Victor Fung," *Harvard Business Review*, (September/October 1998), pp. 101–114.

15. J. Magretta, "The Power of Virtual Integration: An Interview with Michael Dell," *Harvard Business Review*, (March/April 1998), p. 74.

16. M.L. Fisher, "What is the Right Supply Chain for Your Product?" *Harvard Business Review*, (March/April 1997), pp. 105–117.

17. This futurist example was developed by Ewan Gillespie, a graduate student at Thunderbird, The American Graduate School of International Management.

8

الخبرة العالمية: توقع قضايا قانونية

شوشانا بي. تانسر
Shoshana B. Tancer

يُوَاجَهُ مدير أية شركة، أثناء عملية إقامة عمليات خارج سوق الشركة الوطني بعدد من القضايا القانونية التي كان يغض النظر عنها في الخطة الاستراتيجية. هذه هي نتيجة شفافية الأحكام والتنظيمات القانونية جزئيًا. فقد غدت جزءًا لا يتجزأ من القيام بعمل في بيئة واحدة لدرجة أنه صار يفترض أنها عالمية. هذا الافتراض مضلل ويمكن أن يقود إلى مصاعب كبرى. ففيما يتعلق بمدير أمريكي كان يعمل مع شركة ذات قاعدة أمريكية، أوجَدَت لديه أمركة الأنظمة القانونية في جميع أنحاء العالم درجة من الارتياح، إذ بدا له أن القواعد والإجراءات التي ألفها هي في الواقع سارية. ولكن الحالة ليست كذلك. لأن هذه القوانين ذات الطراز الأمريكي قد فرضت على أنظمة قانونية محلية مختلفة جدًا عن تلك التي يألفها المدير الأمريكي. كما أن تناغم القوانين المتنامي بفضل المعاهدات والاتفاقات المتعددة الأطراف ربما تهدهد المدير إلى درجة أعلى من الارتياح. ومع ذلك فإنه يتصرَّف مخاطرًا بنفسه، إذا ما افترض أنه يستطيع الاستمرار كما لو أنه في الولايات المتحدة بنجاح مماثل تمامًا.

وبوصفي ممارسةً وأكاديمية في الوقت نفسه، أدركت تمامًا واقعة أن رجال الأعمال المرتبطين بأعمالهم «عبر البحار» سوف يقومون بعملهم من

خلال الدراسات المالية والتسويقية، ولكنهم سوف يتجاهلون القضايا القانونية التي لا تقل أهمية عن تلك الدراسات. وهذا الأمر صحيح سواء كانت الشركة تتمتع ببحبوحة من الزمن لتقرير نموها أم كانت تستجيب لعمليات الدمج والضم.

سوف يراجع هذا الفصل بعض المناطق التي تختلف فيها القواعد القانونية عن الولايات المتحدة، والتي تتطلب انتباهًا مناسبًا.

النظام القانوني الأساسي

بما أن التعددية القومية تجسِّد العالم وتفرض مطالب على الحكومات المحلية، وبما أن الحكومات تستجيب إلى مطالب هذه الشركات معززة تناغم القانون من خلال معاهدات ثنائية ومتعددة الأطراف أو مواثيق دولية، فإن على رجل الأعمال أن يظل حذرًا عندما يتعامل مع ما وراء الحدود.

إن التشابه ذاته بين الأنظمة ربما يجعل المرء راضيًا، ولكن يظل هناك، ولفترة من الزمن، ثلاثة أنظمة قانونية أساسية لا بد من فهمها هي: القانون العام، والقانون المدني، والقانون الإسلامي.

القانون العام ـ الذي تبناه الآباء المؤسِّسون للولايات المتحدة كنظام قانوني أساسي لنا، يعتمد على القانون العرفي (الأعراف والتقاليد) وسوابق الأنظمة التشريعية. أما القانون المدني فهو وظيفة الدساتير التشريعية التي يفسرها العلماء والتي لا توليها قرارات المحاكم كبير أهمية. في حين أن القانون الإسلامي يقوم على تعاليم القرآن الكريم. ما زالت الولايات المتحدة، وبريطانيا العظمى، ومعظم أمم الكومنولث Commowealth تستخدم القانون العام؛ ومعظم الأمم الأوروبية ومستعمراتها السابقة بما في ذلك أمريكا اللاتينية وكويبك Quebec يستخدمون القانون المدني؛ أما القانون الإسلامي فيسود في بلدان الشرق الأوسط، وماليزيا، واندونيسيا. ربما يكون للقانون الإسلامي أثر

كبير على معاملات العمل. فالقانون الإسلامي يحرِّم الفائدة على القروض، مثلاً، ويشير إلى مثل هذه الضرائب على أنها ربا مهما كانت قيمتها قليلة. فمن الضروري، إذن، الحرص عند وضع مسودة العقود ووثائق القروض للتأكد من أن غاية الفرقاء لا تتعارض مع متطلبات النظام القانوني.

لقد ألفنا في الولايات المتحدة إلى نظام وظيفي يشن بموجبه المشرعون قوانين، وتصدر الوكالات الإدارية تنظيمات، وتقوم المحاكم بتفسير هذه القوانين والأنظمة وإصدار قرارات تشكِّل سوابق لمحاكم وأطراف في دعاوى أخرى فيتبعونها. ويمثل المحامون موكليهم في مجريات التقاضي. من واجب المحامين تقديم وقائع قضيتهم بطريقة تجعل من المحتمل أن يجد القاضي أو المحلف ما هو في صالح موكليهم. وغالباً ما تكون عملية التقاضي مكلفة وطويلة. فهناك، قبل المحاكمة، فترة استكشاف مطولة يحاول خلالها الطرفان الحصول على أكبر قدر ممكن من الأدلة عن طريق مقابلة الأطراف المتخاصمة، والشهود وأي أشخاص ذوي صلة بالموضوع بما في ذلك الخبراء من أجل بناء قضيتهم. وهكذا، فإن المحامين هم الذين يحدِّدون الاتجاه الذي ستتخذه القضية. وإذا كان هناك محلَّفٌ، حيث يمكن للمدَّعى عليه أن يتجنب الحق الدستوري، يتوجب على المحلَّف أن يحدِّد الوقائع، وعلى القاضي أن يحدِّد القانون. وفي نظام الولايات المتحدة، يكون الوكيل عادة الذي ينصح الموكَّل بوصفه مستشارًا له، هو الشخص نفسه الذي يضع مسودات الاتفاقيات والوثائق القانونية الأخرى. أما في عصرنا، عصر التخصُّص المتزايد، فإن هذا الوكيل يغدو أقل انخراطًا مباشرًا في التقاضي، رغم أنه ربما يقدم النصح للمتقاضي فيما يخص تاريخ المسألة وجوانبها الواقعية. وفي بريطانيا العظمى، هناك فرق منذ قرون قائم بين محامي المدينة Solicitar الذي يقوم بمهمة المستشار، ومحامي المحاكم العليا Barrister الذي يحكم في القضية، وقد اعتاد البريطانيون على احتمال دفع نوعين من الرسوم القانونية.

يلعب المحامي دورًا مختلفًا جدًّا في نظام القانون المدني، وريث الدستور النابليوني. وعلى الرغم من أن المحامي سيقوم بدور المستشار أو الناصح للموكِّل، كما هو الحال في الولايات المتحدة، فإن الأبوكاتو abogado أو avocat لا يحرِّر مسودات وثائق سواء كانت تتعلَّق بالمعاملات أو بإثبات صحة وصية أو لأغراض علاقات عائلية. يقوم بهذه الوظائف شخص تلقى تدريبًا قانونيًّا واسعًا ولكن تمَّ اختياره ليكون موثِّقًا. والموثق هو الشخص الذي لا يضع مسودات الوثائق فحسب، بل يشهد على صلاحية الوثيقة، وهويات الفرقاء والشهود. كما أدار البحث في سندات الملكية، وقام، تاريخيًّا، بدور شركة تأمين حقوق الملكية، ضامنًا الحق السليم قانونيًّا. فلا عجب أن يكون مثل هذا الشخص مهنيًّا عالي الدخل. ويختلط لقب «موثق Motario» بسهولة بمفهومنا لكاتب العدل notary، الذي يحتاج فقط إلى أن يكون بالغًا راشدًا ذا شخصية أخلاقية جيِّدة، ومخولاً من قبل الدولة للتصديق على هوية الشخص الموقع على الوثيقة. ويكون مثل الاختلاط حادًّا عندما يغوي توقيع «الموثق notario» الناطقين بغير الإنكليزية البسطاء فيظنون أن الشخص الذي يقدِّم لهم النصح ويُعِدُّ الوثائق له الخلفية ذاتها كما في بلادهم. فرجال الأعمال الأمريكيون الذين يقومون بعمل في أمريكا اللاتينية أو فرنسا، مثلاً، يندهشون باستمرار بتكاليف المهنة القانونية، ومع ذلك لا بديل عن ذلك. فعلى المرء أن يستخدم الموثِّق فقط لأنه مخوَّل بإعداد الوثائق القانونية. وفي بلدان القانون المدني، غالبًا ما يكون الشكل وليس الجوهر هو الأهم، والوثائق التي لا تحمل الأختام والطوابع أو التصديقات المناسبة لا يمكن قبولها في المحكمة أو كدليل على الشراء أو البيع لدى السلطات وثيقة الصلة بالموضوع.

تُعَدُّ بلدان القانون المدني، أيضًا، أقل ميلاً لإقامة الدعاوى. وربما يكون ذلك جزئيًّا نتيجةً لدور المحامي في المحكمة. إذ إن القاضي في هذه البلدان هو الذي يحدِّد اتجاه القضية، وهو الذي يقرِّر الدليل الذي يقدَّم إلى المحكمة،

وهو الذي يتخذ القرار المبني على كتابات علماء التشريع الأكثر فلسفية والذين قرؤوا وأعادوا قراءة الدستور ذي الصلة والذي يغطي الأمور المطروحة للدرس. لا يتقدَّم المحامي بالتماس متقد بالعاطفة إلى المحلَّف، لأنه لا يوجد محلَّف، وليس هناك فترة استكشاف سابقة للمحاكمة يديرها المحامي؛ وعمومًا تعد مجريات المحكمة بأسرها أسرع بكثير مما هي عليه في الولايات المتحدة، ولكن تأخير اتخاذ القرار ربما يكون طويلاً.

من الجوهري أن يكون هناك مستشارون مهنيون محليون جيِّدون. فمهما كان محاميك الأمريكي أو محاسبك ماهرًا، فإنه من المستحيل، على الأغلب، فيما يتعلَّق بذلك الشخص أن يجاري كل التغيرات التي تحدث في أمّة أخرى، والتي تحدث كذلك في الولايات المتحدة. إضافة إلى وجود مثل هؤلاء الناصحين، من الضروري الاحتفاظ بفريق الولايات المتحدة مستعدًّا، ذلك لأنه في كثير من الأوقات عندما يأتي حل من وجهة نظر خارجية ربما يولد إشكالات ضخمة في الولايات المتحدة. أتيحت لي مناسبات عديدة في ممارستي القانونية حيث تعرّض اقتراحات آتية من مهنيين من عبر البحار الموكّلين إلى خطر دفع ضرائب إضافية أو تقوّضُ قدرتهم على العمل في الولايات المتحدة بسبب عدم التوافق مع متطلبات قانون الهجرة. ونتيجة لذلك، ربما يكون المستشارون الأمريكيون قادرين على تحذير المستشارين الأجانب قبل البدء بالعمل بأنه ربما كان ينبغي دراسة البديل الأفضل الثاني. وإذا لم تتبع مثل هذه الممارسة فإن احتمال نشوء إشكالات في الطريق يكون أكبر بكثير. ومن الطبيعي أن يظل الناصحون على علم بالخطط بصورة مستمرة بأسلوب مناسب في الوقت المناسب حتى ولو بدا ظاهريًا أنه لا علاقة لهم بخبرة مهني معيَّن. والحكمة القائلة: «غرزة في حينها توفِّر تسعًا» ينطبق تمامًا في هذا السياق.

بنية العملية الخارجية وأثرها على الشركة الأم

رجال الأعمال في الولايات المتحدة الأمريكية مدركون لتنوُّع خيارات

مؤسسة العمل: الملكية الوحيدة، والشراكة، وشراكة محدودة، وشركة محدودة المسؤولية، وشركة مساهمة، وشركة مغفلة. ولا بد من التذكر بأن استخدام كلمة «شركة Company» ربما يكون ذا معنى لدى رجل الأعمال، أما قانونيًا فإنها تعني ببساطة وجود «كيان عمل». ولكل شكل من أشكال التنظيم هذه حسناته وسيئاته، وله دور في اختيار الشكل البديل منها. إن مرونة الملكية الوحيدة يُقابلها الافتقار إلى الحماية. والصيغة المشتركة تتطلّب قدرًا كبيرًا ومفرطًا من الأعمال الورقية، ولكنها تيسِّر إضافة أعضاء مساهمين وتقدِّم درعًا لحماية أصول المالكين من الهجوم.

عندما يبدأ المرء عمليات في البلدان الأخرى لا بد من حل عدد من المسائل التي لها أثر على مستقبل الشركة. فهل ترغب أن يكون لك مؤسسة منفصلة عبر الحدود أم تريد أن يكون لك فرع هناك؟ كيف تتأكّد من أن الديون (الخصوم) التي تنشأ في بلد لا تهاجم موجوداتك في بلد آخر؟ ما هو الأثر الذي سيقع على مجمل عبء الضريبة المترتب على الشركة؟ يجب معالجة كل من هذه الأسئلة بوصفها جزءًا من الخطة الاستراتيجية وينبغي مراجعتها بصورة دائمة للتأكد من أن القرارات التي اتخذت سابقًا تنسجم مع الأهداف والسياسات الحالية.

وينبغي لرجل الأعمال الأمريكي أن يدرك أن هناك لدى الأمم الأخرى صيغًا مماثلة من مؤسسات العمل، ولكن، مرّة أخرى، نقول: مماثلة وليست مطابقة. ومن الممتع أنه يوجد في كل من ألمانيا شركة Gessellschaft mit besehräkter Hauftung G.m.b.h.، وفي أمريكا اللاتينية شركة Sociedad de responsibildad limitada, S. de R.L. منذ عقود من الزمن، اعترف بها الآن من قبل بعض الولايات الأمريكية المتحدة بأن هذا الشكل من الشركات هو: شركة محدودة المسؤولية. هذا النوع المولَّد في الولايات المتحدة يقدِّم مسؤولية

محدودة للمؤسسة في حين يمنح الأعضاء القدرة على الوصول إلى عائدات الضريبة الفردية، أرباحًا للشركة كانت أم خسائر.

وفي حين أن الملكيات الفردية والشراكات سائدة في جميع أنحاء العالم، كالشكل المشترك من الشركات، إلاّ أنه من الضروري ألاّ يدغدغ ذلك أنفسنا بالرضا فنستحسن إقامة الشكل المشترك من الشركات. يوجد في الولايات المتحدة البنية المشتركة ذاتها لشركة جنرال موتورز ولعمل تمتلكه أسر صغيرة. هنالك فرق، بموجب القانون المدني، على أية حال، بين البنية القانونية لشركة كبيرة معلنة وحاكميتها والعمل الصغير. ونتيجة لذلك يتوجب على العمل الصغير، في الولايات المتحدة، أن يتعامل مع العديد من المتطلبات الرسمية كالإعلان والمحاسبة والاحتفاظ بسجلات مشتركة للمؤسسة الكبيرة. وفي الوقت نفسه عندما تنمو الشركة الصغيرة وتصبح كبيرة فإنها تحتفظ بكامل بنيتها وملكيتها الموجودة. وبموجب القانون المدني، على أية حال، من الصعب، والمكلف، التحوُّل من الشكل الذي تستخدمه شركة صغيرة إلى الشكل الذي تستخدمه شركة كبيرة.

وعلى المرء أن يدرك، كذلك، أن هناك في بلدان القانون المدني فروقًا في إقامة مؤسسة وتنظيمها. ففي المكسيك، على سبيل المثال، يمكن أن يحكم الشركة إما مجلس إدارة مشترك Junta directira أو ـ إذا ما نصَّت المواد على ذلك، مدير واحد. كما تطلب المكسيك تعيين مدقِّق حسابات قانوني Comisario والذي يشبه عمله عمل شركات المحاسبة الخارجية في الولايات المتحدة الأمريكية. كما ينبغي للمرء، في المكسيك، أن يختار بين رأس المال المرن (المتحرِّك) أو رأس المال الثابت. فإذا ما وجدت البنية المشتركة شركة مغفلة sociedad anonima، فإنه يمكن تغيير رأس المال الأولي المقرَّر بإذن من الحكومة. أما إذا أسس امرؤ socidad anonina de capital variable، شركة مغفلة برأس مال متحوِّل، فيكون من السهل زيادة إسهامات رأس المال حسب

الحاجة. فضلاً عن أن القانون المدني يتطلّب تمويلاً مبدئيًا أكبر بكثير من المطلوب نموذجيًا من الشركات الأمريكية، كما ينبغي دفع التمويل كاملاً ضمن فترة محدَّدة. وكما هو الحال في الولايات المتحدة، يمكن أن تكون الإسهامات العينية من قبل سلطة مستقلة بموجب القانون المدني.

وكما هو الحال في الولايات المتحدة، فإنَّ اختيار شكل المؤسَّسة يعد أمرًا حاسمًا فيما يتعلّق بالضرائب وأغراضٍ أخرى، وكذلك الأمر في التشريعات الأجنبيَّة، إذ على المرء أن يكون حريصًا في اختيار شكل المؤسَّسة إن كان هناك مجال للاختيار. وعلى المرء أن يقرّر أوّلاً فيما إذا كان من الضروري أن يكون له حضور في بلد ما. فقد ظلّت المكسيك، مثلاً، تسمح للشركات الأمريكيَّة أن تنخرط في المبيعات داخل المكسيك دون أن يكون لها حضور هناك طالما أن للوكيل في المكسيك واجبات ومسؤوليّات محدودة. أمّا إذا قاموا بأنشطة أخرى، فإنَّ على العمل حينئذ أن يكون له «حضور مكسيكي».

ومن محاسن اتفاقية التجارة الحرّة لأمريكا الشمالية NAFTA التي يتمتع بها الكنديون والمكسيكيون ومواطنوا الولايات المتحدة هي أن هذه الاتفاقية نهضت بأعباء التعامل القومي لمواطني الأمم الأخرى، وهذا يتضمّن «حق التأسيس». وعلى المرء أن يدرك أنه بموجب قانون الولايات المتحدة والمكسيك تُعَدُّ الشركة المقامة ضمن أراضيهما شركة وطنيَّة بغض النظر عن ملكيّتها. أمّا في كندا، على أيّة حال، فإن قوميَّة الشركة تتحدّد بقومية أولئك الذين يسيطرون على المؤسَّسة المقامة في تلك الأمة. فلا بد، إذن، من أخذ هذه المسألة بالاعتبار لدى بحث إمكانيَّة حصول المؤسَّسة على معاملة وطنيَّة ضمن بيئة النافتا NAFTA.

حقّ التاسيس في البلد المضيف

كانت هناك حتى عهد قريب قيود واسعة على الاستثمار الأجنبي لدى أمم عديدة استنادًا إلى اعتبارات أمنيَّة وطنيَّة أو خوفًا من المنافسة. وكان الأساس

المنطقي للعديد من هذه المراسيم هو الحاجة للسيطرة على الاقتصاد الذي اخترقه مستثمرون أجانب. وكانت ستينات وسبعينات القرن العشرين مفعمة بالأمثلة عن أمم سعت لاستعادة ما كانوا يعتقدون أنه «المصير الاقتصادي» عن طريق مصادرة الممتلكات العائدة لجنسيات متعدّدة. فلم تكن فقط تشيلي Chile هي التي استعادت مناجم النحاس في أيام إدواردو فري Edwardo Free وسلفادور ألييندي Salvador Allende، بل، أيضًا، مقاطعة ساسكاتشيوان Saskatchewan استعادت مناجم البوتاس خلال الفترة التي كانت فيها كندا حسّاسة لدرجة تورّط الولايات المتحدة في اقتصادها. كانت تلك فترة اعتقدت فيها الأمم بضرورة سيطرة الحكومة على القطاعات الاقتصادية الكبرى[1].

إلاّ أنه في ثمانينات وتسعينات القرن العشرين، على أيّة حال، أسفر عدد من المصانع عن إدراك العديد من الأمم بأن السيطرة الحكومية، على بعض القطاعات الاقتصادية لم تكن قادرة على الاستمرار، بل كانت ضارّة بالتنمية بدلاً من أن تكون مساعدة لها. فقد سعت حكومة مارغريت تاتشر Margaret Thatcher المحافظة في بريطانيا العظمى للتأكيد على أن المجتمع البريطاني بما فيه العمال قد أصبحوا مالكين للعمل الحكومي السابق، كالسكك الحديديّة وشركة الهواتف وغيرهما في محاولة للتغلّب على الميراث الذي أدى إلى بطالة عالية وحوافز ضئيلة للعمل من قبل الجمهور البريطاني. كما أنّ أمم أوروبا الشرقية الشيوعيّة سابقًا والدول المستقلّة حديثًا عن الاتحاد السوفياتي السابق أرادت أن تثبت أنها تتخلى عن الميراث الاقتصادي والسياسي للأنظمة السابقة. كما أدركت الأمم النامية أنها ستكون قادرة على رفع ميزانياتها ودفع ديونها التي كانت تغرقها إذا ما باعت القطاعات و/أو الصناعات التي لم تعد «قممًا مهيمنة» بل أصبحت فِيَلَةً بيضاء (أي ممتلكات تحتاج إلى عناية ونفقةً كبيرة دون أيّ مردود يذكر). ومن هنا كان الاندفاع نحو الخصخصة. حتى هنا في الولايات المتحدة تأثرنا بالأساس المنطقي لتقليص دور الحكومة، ولخصخصة قطاع

الخدمات سواء في السجون أو في العناية الصحيَّة. ليس في الولايات المتحدة شركات تمتلكها الحكومة ولكن في الفترة ذاتها، انطلقت بنشاط عمليَّة إعادة تنظيم قطاعات مختلفة بما في ذلك الخطوط الجويَّة، والشحن، والأعمال المصرفية، والاتصالات عن بعد.

كانت الخصخصة تترافق عادة بتحرير الاستثمارات الأجنبية من القيود. وعلى الرغم من أنه لم تعتمد جميع عمليات الخصخصة على تدفق رأس المال من الخارج، فإنه سرعان ما أُدركت الحاجة لنقل التقنية وتدفّق رأس المال. فالنموذج التشكيلي Czech الذي أعطى جميع المواطنين سندات تعطيهم ربحًا في شركة، فإن شركات عديدة، أو صناديق سرعان ما أثبتت فشلها. إذ لم يكن هناك نقل للتقنية، كما أن الملكية كانت مشتّتة جدًّا بحيث لم تستطع تحديد اتجاه لها كما فقدت الشركة مصدر تحويلها الأوَّلي، الذي هو الحكومة. فكان كل جهد يبذل في سبيل الخصخصة يتعلم من خبرة الجهود التي سبقته. ففي المكسيك كان الهدف مختلفًا تمامًا، وهو: تقليص الدين الخارجي، وتشجيع دخول رأس المال لتحديث قطاعات الاتصالات والأعمال المصرفية. وفي عمليات الخصخصة هذه، إمّا أنه كان يجري السعي لعقد تحالفات استراتيجية و/ أو طرح مزادات علنيَّة تضع لها الحكومة معايير لمن يحقّ لهم المشاركة فيها، إضافة إلى وضع أسعار دنيا لاتباع الشركة بأقل منها. وفيما يتعلق بالمكسيك، كان لا بد من مثل هذا التحرير من أجل جذب الاستثمارات الأجنبية، بيد أنّه لا بد من مزيد. للمكسيك تاريخ في تخفيض العملة والمصادرات. كان الأجانب بحاجة للتأكد من أن المكسيك قد تغيّرت في عهد إدارة ساليناس Salinas. حاولت المكسيك أن تثبت أنها مستعدة لتحمل مسؤوليات الدولة الحديثة. فالتحقت بالجات GATT سنة 1986 ثم شرعت بإصدار سلسلة من المبادرات التشريعية التي منحت للراغبين في الاستثمار درجة من الارتياح. ووضع قانون جديد يتعلق بالملكية الفكرية بوضع التنفيذ سنة

1991م؛ وصدر قانون حماية البيئة على غرار قانون «الهواء النظيف» الأمريكي، سنة 1992. ثم عدَّل الرئيس سالييناس قانون الاستثمارات الأجنبية بموجب سلطته لإصدار مرسوم تشريعي يغير بصورة بارزة مدى ملكية الأجانب التي كانت ممكنة في معظم القطاعات، محتفظًا فقط بصناعة النفط الأوَّليّة للحكومة المكسيكية، ولكنه سمح للآخرين بالمساهمة في قطاع البتروكيماويات الثانوي[2].

والأهم من ذلك كله بالنسبة للمستثمرين الكنديين والأمريكان كانت مفاوضات NAFTA وتبنيها والتي أصبحت معاهدة بموجب القانون الكندي والمكسيكي ولا يمكن تغييرها من قبل أية إدارة تأتي بعد ذلك. تحمي نافتا NAFTA الاستثمار الأجنبي من البلدان الأعضاء في الاتفاقية وتتطلب ألاَّ تكون هناك متطلّبات من أجل الأداء، أو قوانين تصدير خاصّة؛ أو مطالب مُخْتَلَفَة ذات مضمون محلي، على الرّغم من أن كلاً من البلدان الثلاثة استثنت بعض القطاعات. فمثلاً أبقت المكسيك النفط خارج النّافتا، واستثنت الولايات المتحدة الطاقة النوويّة والنقل الجوّي، واستثنت كندا «الصناعات الثقافية». هذه مجرّد استثناءات قليلة على الصعيد القومي، على أية حال، وبالتالي على رجل الأعمال الأمريكي أن ينتبه لوجودها منذ البداية[3]. وفي قطاع الخدمات المالية، على سبيل المثال، توجد قيود على النسبة المئوية لإجمالي السوق التي تستطيع أية شركة أجنبية الحصول عليها، وكذلك على الإجمالي الذي يمكن أن يكون في أيد أجنبية. وفي صناعة الاتصالات عن بعد، تنحصر الخدمة الهاتفية الأساسية بحق هم من أهل الوطن في معظم أنحاء العالم، رغم أن الأسواق قد فتحت لمن يتعهدون بالخدمات المعزَّزة. فبعض المغامرات المبكرة في هذا القطاع مثل خدمات «الإجابة على المخابرات» Call-back قد أعلن في بعض الأسواق الناشئة أنها غير شرعية، وذلك لحماية الصناعة الوطنية التي تجني ربحًا كبيرًا من الاتصالات الدولية.

هنالك، في الاعتماد الأوروبي، محاولات لإيجاد انسجام بين القوانين وللحد من القيود التي كانت مفروضة، تاريخيًّا، بين الأمم الأعضاء زوجيًّا وجماعيًّا. وقد أُنجز هذا الأمر بفضل اللجنة الأوروبية EC لتنظيمات و«توجيهات» توجه الأمم الأعضاء نحو الاستجابة لسياسة معيَّنة بتاريخ معين. ومن أحدث التوجيهات ما يتعلق بفتح الباب أمام الشركات الأخرى للتملك في صناعة الاتصالات عن بعد، وأحيانًا من قبل شركات لا تملكها الحكومة. وجاءت هذه التوجيهات كنتيجة لمفاوضات بين الحكومات الأعضاء والبيروقراطيين في اللجنة. وما أن تصدر مثل هذه التوجيهات حتى تكتسب قوة القانون. ولنتذكّر، على أية حال، أن العملية لم تتم بعد، وبالتالي ما زالت هناك حاجة لإلقاء نظرة على القانون الوطني والقوانين التي تتولّد عن اللجنة الأوروبية كي يُحدِّد ما هو مسموح به وما هو غير مسموح به.

تعد منظمة التجارة الدولية The World Trade Organization (WTO، التي أوجدت جولة أوروغواي سنة 1995 Uruguay Round (UR سكرتارية الجات GATT. إنها تقوم بدور المكتب الإداري لتثقف الأمم الأعضاء وتلاطفها من أجل الانسجام مع التزاماتها، وحل النزاعات، وفرض القرارات. إنَّ الغاية من الجات منذ إنشائها سنة 1948 هي تحرير التجارة. وبسقوط الشيوعية سقوطًا حاشدًا، كان قرار معظم البلدان الناشئة أن تُسَيَّر باقتصاد السوق الحر بدلاً من الاقتصاد المسيطر عليه من قبل الدولة، وكان الضغط المستمر من قبل الدول النامية للحصول على تجرّد أكبر، فزالت قيود تاريخيَّة كثيرة وأصبحت كلمة «تحرر» الآن هي كلمة السر. وعلى الرّغم من أن الحكومة قد قَدَّمت خدمة شفوية لمفهوم التحرّر فإن النظام استمر في خلق إشكالات كبرى للعمل الأجنبي. فممثل الولايات المتحدة التجاري شكا منذ سنين بأنه ليس للولايات المتحدة ملعب مستوٍ مع اليابان لأن أسواق أمريكا مفتوحة في حين أن أسواق اليابان ليست كذلك. وكان جواب اليابانيين بأن قوانينهم تسمح بمثل هذا

الاستثمار. على أيّة حال، ظل نظام التوزيع في اليابان، حتى عهد قريب، يمنع مثل هذا الاستثمار من أن يكون ربحيًا والذي هو في النهاية غاية أي عمل يتم على الصعيد الدولي[4].

على رجل الأعمال الذي ينخرط في عمليات دولية أن يكون حذرًا، وأن يتأكد من أنه يفهم تلك الحواجز أمام الاستثمار و/أو التجارة والتي ما زالت قائمة في بعض البلدان، ويحترمها. ومع ذلك، لا تسير البلاغة والممارسة يدًا بيد.

سياسات شخصية

على الرّغم من أن المدير قد أَلِفَ التعامل مع وزارة العمل الأمريكية والـ EEOC، فإن عليه أن يدرك التشريعات الاجتماعية في البلدان الأخرى. فالعديد من المديرين الأمريكيين لا يدركون حاجة موظفيهم العملين في الخارج لتلبية متطلبات الهجرة المقيِّدة. فهم يفترضون بأنه طالما يستطيع الأمريكي أن يسافر حيث يشاء دون الحصول على إذن من الحكومة، فهو كذلك يستطيع أن يعمل. هذا افتراض كان من الممكن أن يقود إلى إشكالات فورية وخطيرة كما حدث عندما استأجرت شركة أمريكية مكانًا، واشترت الأجهزة، وقامت بحملة إعلانية دينامية، ثم تبين لها أن مديريها لا يستطيعون العمل في الخارج لإدارة عملها[5].

وربما يجد الموظفون في عمليات عبر البحار أنفسهم يعملون في بيئة لا تبدو معقولة. إذ ربما تكون الممارسات قائمة على معايير تاريخية ومستلزمات لم تعد مناسبة. ومع ذلك يجد الموظف الأجنبي نفسه لا حول ولا قوة له محصورًا بين أمرين متنازعين. فقوانين العمل لدى بعض البلدان تهدف إلى حماية العامل، ولكن ربما تعطي نتيجة معاكسة. فنحن في الولايات المتحدة كان لدينا، منذ أمد ليس ببعيد، قوانين تحظر على المرأة العمل أكثر من ثماني ساعات يوميًا في العمل المصرفي. كان ذلك القانون لحماية المرأة. وعلى مَرِّ

السنين تبين أن المرأة لا تحصل على ترفيعات متعادلة مع زملائها من الذكور. وكان التعليل الذي قدّمته المصارف واضحًا ومفهومًا من منظورهم: الرجال أكثر إنتاجًا، وأسرع إنجازًا؛ فهم لذلك أحق بالعلاوات والترقيات. وفي ذلك الوقت، وصل الموظف التنفيذي النموذجي الذكر، في أريزونا Arizona مرتبة رئيس officer في غضون سنتين، في حين أن المرأة لا تصل هذه المرتبة قبل أحد عشر عامًا. وفي سبعينات القرن العشرين لفتت الحركة النسائية أنظار مشرعي الولايات إلى مثل هذه الإجراءات الوقائية، التي وضع لها حد في النهاية.

في المكسيك تشريع مماثل لحماية الحوامل من النساء إذ يمنحهن إجازة أمومة مدّتها (12) أسبوعًا. ولسوء الحظ، كان لهذا القانون أثر غير متوقع. للمرأة، في الواقع، حق بهذه الإجازة المدفوعة ولكن هناك مشكلة من المسؤول عن دفع الأجور وإعانة المرافقة لها. فلو كانت موظفة خلال الثلاثين أسبوعًا المنصرمة، فإن جهاز التأمين الاجتماعي هو الذي سيدفع وإن لم تكن موظفة طيلة تلك الفترة، فإن مُستخدِمَها يتحمل عبء الدفع لقاء هذه الإجازة. هذا القانون مماثل لما في البرازيل تمامًا. مثل هذا النوع من القوانين يمكن أن يسفر عن إساءة استخدام العاملات لها اللائي يعرفن أنهن حاملات عندما يُستَأجرن للعمل بحيث يستفدن من مثل هذه الإجازة وهي أربعة أشهر. وجواب أرباب العمل على ذلك هو محاولتهم التأكد من عدم وجود حمل لدى تقدمهن للعمل أوَّل مرَّة، وبعضهم يتابع هذه المحاولة خلال فترة العمل. إنها لمشكة جادة في قطاع المعامل المزدوجة، بوجه خاص، والمعروفة بـ «ماكويلادوراس» maquiladoras حيث يرتفع عدد العمال المستأجرين لفترة معينة للاستعاضة عن العمال المتخلّفين. فلا يكملون عادة المدّة المطلوبة وهي (30) ثلاثون أسبوع عمل بلا انقطاع. لقد أدى ذلك إلى شكوى بموجب آليات حلول النزاعات في النافتا NAFTA، حيث ينبغي لكل أمة، بموجب اتفاقية الجانب العمالي Labor

Side Agreement (LSA أن تفرض قوانينها العمالية الخاصة بها. وبسماح المكسيك باستمرار هذا الإجراء، فإنها تعرض نفسها لاتهام الحركة العمالية في الولايات المتحدة، بأنها تخرق قوانين المكسيك ذاتها التي لا تسمح بالتمييز في موقع العمل[6].

إن تقرير المنافع التي ستمنح للموظفين يُعَدُّ، تاريخيًّا، من حق الدولة، بما في ذلك منح إجازات الأمومة. ونتيجة لذلك، تتبع بعض الولايات، مثل كاليفورنيا، سياسات ليبرالية، وبعضها الآخر، مثل أريزونا، لا تستدعي مثل هذه المتطلبات. حتى أكثر القوانين ذيوعًا، وهو «قانون الإجازة الطبية الأسرية» FMLA فهو محدود جدًّا. يسمح للعاملات اللائي يتوظفن في شركات يعمل فيها خمسون عاملاً أو أكثر أن يحصلن على إجازات أمومة، وإجازات رعاية الزوج المريض، أو الوالدين أو الأبناء شريطة أن تكون هناك إجازة ثلاثة أشهر بدون راتب مع ضمان العودة إلى وظيفة معادلة أو مماثلة. وينبغي لهؤلاء العاملات أن يعملن عند رب العمل (12) شهرًا على الأقل، و1250 ساعة في (12) شهرًا قبل تقديم طلب الإجازة مباشرة[7].

وعلى رجل الأعمال الأمريكي أن يدرك أن رب العمل في أنحاء أخرى من العالم يقدم إعانات عديدة غير متوافرة لعمالنا (في أمريكا). وفي العديد من البلدان الانتقالية والنامية، يطالب أرباب العمل بتقديم رعاية صحيَّة (سواء بصورة مباشرة، أو عن طريق الإسهامات في برنامج حكومي)؛ وعلاوات سكن، ومراكز رعاية يومية لأطفال العاملات. ولوحظ أن الشايبولات Chaebols الكورية تقدم مدى طويلاً من الإعانات إضافة إلى الرواتب ـ سكنًا، أو إعانات سكنية، وإعانة رهن عقاري، ومستشفيات للشركة، وقروض تربية وكافيتريات مدعَّمة بإعانة. ويشار إلى مثل هذه الإعانات المبنية على الوظيفة بأنها «قصعة الأرز الحديدية»، وفي روسيا في ظل الشيوعية يتحمل رب العمل مسؤولية تقديم العديد من مثل هذه الإعانات. فلا يجب إذن أن يعارض العمال

الخصخصة، لأنهم ظنوا، وكان ظنهم في محله، أنه عندما تصبح شركاتهم في أيد خاصَّة، فإنه لن تزول عنهم الوفرة، بل أيضًا ستزول العلاوات التي اعتادوا عليها. ومن السخرية أن برامج مثيلة تغدو شائعة الآن في الولايات المتحدة لأن معدل البطالة المنخفض جعل أرباب العمل يتنافسون في تقديم الإعانات للعمال.

في البلدان التي تَتَّسِم بأنها أسواق ناشئة، ليس هناك تعويضات بطالة، وتوجد إجازات مرضية محدودة جدًا. وتحمي هذه الأمم عمالها بأسلوب مختلف جدًا. فإذا ما اجتاز العامل فترة الاختبار بنجاح فإنه يحصل على منافع عديدة جدًا، منها أنه يغدو من الصعب تسريحه من العمل، خصوصًا ذلك الذي يقضي في الشركة فترة طويلة. وهنا غالبًا ما يُحبط هدف حماية العامل بأن يعقد رب العمل مع العمال عقودًا متتالية كل منها لمدة (89) يومًا حيث فترة الاختبار (90) يومًا. فيخرج العامل من عمله دون حماية، ويستفيد رَبُّ العمل من المرونة المتزايدة للقوة العاملة لديه. لقد ذهل العديد من أرباب العمل الأمريكيين إذ اكتشفوا أن هذه هي بعض الفروق التي ينبغي أن يتعاملوا معها، لأن الفشل في التعامل مع هذا الأمر بصورة مناسبة يمكن أن يكون هو الفرق بين الربحية والخسارة.

ومع ذلك، فقد حاولنا نحن في الولايات المتحدة تخفيض كلفة موظّفينا المتفرغين الدائمين عن طريق إشراك متعهدين مستقلين وتضيف مصادر العمال الموقتين. لقد ساور القلق خدمة العائدات الداخلية IRS بشأن تزايد عدد ما يسمون بالمتعهدين المستقلين فأنشأت أحكامًا واضحة فيما يتعلق بمتى يمكن تصنيف الشخص مع المتفرغين، منقذة بذلك أرباب العمل من تقديم إعانات كثيرة بما في ذلك تعويض العاملين، وتعويض البطالة، مكافأة الأمن الاجتماعي، والتأمين الصحي، وغير ذلك. تعتمد الـ IRS والمحاكم على معيار قانون سنة موجه أساسًا إلى الذين لهم سلطة مراقبة ساعات العامل وعمله، في

موقع العمل، الذين يقدمون التجهيزات وطبيعة إشراف أرباب العمل. فإذا تبين أن رب العمل، يسيطر حقًّا على العمل ويشرف على العمال، فإن العامل يُحسبُ موظّفًا وليس متعهدًا مستقلاً.

ومنذ أن أصبح ذلك جليًّا اتجه أرباب العمل إلى العامل الموقت المستأجَر من وكالة. وهنا، أيضًا، لا يكون رب العمل مسؤولاً عن كثير من الإعانات، بل ستكون هذه الإعانات من مسؤولية خدمة التوظيف التي تُدفع لها رسوم، ومنها تدفع للعامل. ونتيجة لذلك تمتعت خدمات التوظيف التي ترسل عمالاً لتلك الشركات المحتاجة لخدماتهم بنحو هائل خلال تسعينات القرن العشرين. وبهذا المعنى، لا يختلف الأمر عن رب العمل المكسيكي الذي يستمر في إعادة استئجار العمال الخاضعين لفترة اختبار، إلاّ أن رب العمل الأمريكي ربما يجد هذا الطريق أكثر صعوبة بعد حالة الدارة التاسعة الأمريكية U.S. NC فهناك عدد من الأشخاص الذين صُنّفوا متعهدين مستقلين أو عاملين موقتين لأنهم كانوا يتقاضون أجورهم من وكالة خارجية شكوا من أنهم عملوا لصالح شركة مايكروسوفت Microsoft سنوات عديدة بلا انقطاع. وادعوا أنه، بسبب تصنيفهم مؤقتين أو لكونهم «متعهدين مستقلين»، كان يطلب إليهم التوقيع على وثائق يتنازلون بموجبها عن إعانات الشركة وحُجبوا من المساهمة في خيارات الموجودات وهبات المخزون المألوفة عند الموظفين المتفرغين الدائمين والذين كانوا زملاءهم في العمل. أعلنت محكمة المنطقة الأمريكية في ولاية واشنطن أن ممارسات شركة مايكروسوفت مقبولة كلّيًا، أما محكمة استئناف الدارة التاسعة، على أيّة حال، فقد طبّقت نظريّات التوظيف بموجب القانون العام، الأمر الذي أسفر عن قرار يفيد بأن الفئتين من العمال كانوا في واقع الأمر موظفين لدى شركة مايكروسوفت، وأنهم يستحقون هذه الإعانات القيمة[8].

يحصل العمال في الاتحاد الأوروبي على عُطَل أطول ويقومون بأسابيع

عمل أقصر من أقرانهم في الولايات المتحدة. فقد كانت فرنسا تبحث، في عهد قريب، ملاءمة تقليص ساعات العمل الرسمي الأسبوعيَّة إلى (30) ساعة في محاولة لخلق فرص عمل جديدة. وفي ألمانيا تعد إجازة ست أسابيع عادية. ومن المنظور الأمريكي لا تبدو أخلاقية العمل في أوروبا قويَّة كما عُلِّمنا. فالحكومات الاشتراكية قد أقامت شبكات سلامة آمنة واسعة بحيث أصبح من العسير على الحكومات الآن تخفيض معدل البطالة، وغدا أرباب العمل مشمئزين من إلزام أنفسهم بجميع الشروط والأحوال التي تُعد جزءًا من «عقد» العمل.

وعلى الرغم من أن ما سنقوله الآن ليس جزءًا من هذا الفصل، ولكن لا بدّ لرجل الأعمال الأمريكي أن يدرك الفروق الكبيرة القائمة بين اتحادات العمال في الولايات المتحدة واتحادات العمال في بقية العالم، فهنا (في الولايات المتحدة) نشأت الحركة العمّالية من الرغبة في تحسين الأحوال في موقع العمل. وبما أن الحكومة تولت الإشراف والمراقبة على هذه القضايا ـ سواء كانت ذات صلة بشروط السلامة، وبالحد الأدنى للأجور، وساعات العمل، وإجازات العطل والإجازات المرضية ـ أصبحت اتحادات العمال أقل جاذبيَّة للعمال. لقد كان في الولايات المتحدة، حتى نجاح الحركة العماليَّة الأمريكية بإضراب ذرة العاملين UPS والتهديد بإضراب مضيفات الطيران لغرب أمريكا، العديد ممن يعتقدون بأن الاتحادات قد تجاوزت فائدتها. أما في أوروبا وأمريكا اللاتينية فقد اقترنت اتحادات العمال عند زمن طويل بأحزاب سياسية معينة، وكانت معظم أهدافها تنصبّ على إبقاء الحزب في السلطة. ونتيجة لذلك كان يدعى إلى الإضرابات أو التوقف عن العمل لأسباب سياسية لا علاقة لها بالأحوال في موقع العمل. وعلى الرغم من أن أهل العمل الذين ألفوا هذه الممارسة يفهمون هذه الحقيقة، فإن على رجل الأعمال الأمريكي أن يفهم الفروق في الشغل والموقف. يشار إلى علاقات اتحادات العمال الأمريكية بأنها

صداميَّة بالمقارنة مع اتحادات العمال الأوروبية؛ ولكن لا بد من التذكّر بأن اتحاد العمال والحكومة في البلدان الأوروبيَّة شيء واحد، وإذا ما تشامخ رب العمل على العمال فإنما يتشامخ على الحكومة في الوقت نفسه. كذلك، في ألمانيا هنالك مساهمة عمّالية على نطاق واسع، فاتحادات العمال لا تدعي بأنها محرومة من الوصول إلى المعلومات أو إلى من هم القمة، وهو ادعاء تطرحه اتحادات العمال الأمريكية خصوصًا أثناء المفاوضات.

وكجزء من العولمة، تتعاظم حركة هيئات موظفي الإدارة وحركة العمال المهرة جدًّا عبر الحدود الوطنية. فمن الضروري، أثناء عملية الدخول في مفاوضات لضم شركة أو لإقامة قوة شرائية، أن يتم إدراك المتطلبات المحددة لنقل هيئة الموظفين من أمة إلى أخرى. فليس هناك أية مشكلة الآن كما هو الحال في الولايات المتحدة، وكذلك في الاتحاد الأوروبي. إذ يقبل حاملوا جوازات سفر المجموعة الأوروبية أي موقع في أي بلد من البلدان الأعضاء في المجموعة. لا ينطبق هذا الأمر على الموظفين الأمريكيين فعلى الرغم من أن حكومة الولايات المتحدة تسمح للزوار بدخول أمريكا بدون تأشيرة لمدة ثلاثة شهور دفعة واحدة، إلاّ أنها لا تسمح لهم بالعمل أثناء وجودهم في الولايات المتحدة. هناك تأشيرات تسمح لمجموعات من الناس أن يعملوا في الولايات المتحدة بصورة مؤقتة لفترة قد تصل إلى ست سنوات، ولكن هذه التأشيرات تتطلّب أوراقًا مسبقة وموافقات خاضعة لأجواء خدمة الهجرة والتطبيع المثقلة بالعمل والتي غدت غير كفؤة بصورة متزايدة. وإذا ما أراد رب عمل أمريكي أن يرسل هيئته الأمريكية أو موظفين آخرين إلى ما وراء البحار فلا بد من الحصول على الوثائق المناسبة في حينها.

قانون مكافحة الاحتكار

كانت الولايات المتحدة أول دولة تشَرِّع ضد الاحتكارات والكارتلات فسنَّت سنة 1890 قانون شيرمان ضد الاحتكار Sherman Anti-Trust Act.

وبمرور الزمن صدرت قوانين أخرى، وتأسّست هيئة التجارة الفيدراليَّة (FTC Federal Trade Commission، وأخذ مجال المراقبة يتعاظم. لقد جرت متابعة هدف حماية التنافس في الولايات المتحدة بطرق مختلفة ومن قِبَلِ إدارات متنوعة، والتي وازنت في الماضي بين ضرورات تعزيز التنمية الاقتصادية ودعم الابتكار والتأكد من أن الشركة أو مجموعة الشركات لا تسيء استخدام موقعها المهيمن ولا تتخذ أي إجراء سيحول دون التنافس القائم أو ينزع إلى منعه. فالحكومة ما زالت ترعى التنافس بدءًا من أيام كارتل روكفللر Rockefelelr، وستاندارد أويل ترست Standard Oil Trust التي حُلَّت سنة 1910، إلى حكم بالتراضي AT & T الذي أدى إلى تجريد شركات ريجينال بيل العاملة Regional Belle Operating Companies سنة 1984، إلى القضية القانونية الحالية المرفوعة ضد مايكروسوفت Microsoft.

صدرت الولايات المتحدة، بعد الحرب العالميَّة الثانية مباشرة، مفهوم قانون مكافحة الاحتكار إلى ألمانيا واليابان المحتلتين في محاولة لإلغاء ممارسات الكارتلات الشاقولية والأفقية السابقة لديهما. وبمرور الزمن أصبح قانون مكافحة الاحتكار مقبولاً كوسيلة لحماية المستهلكين من مواطني البلد ضد أنشطة العمل الكبير. فلا عجب إذن أن تشتمل معاهدة روما لعام 1957 (TR Treaty of Rome على سياسة تنافس، كقانون مكافحة الاحتكار عرفت في أوروبا بالمادتين 85 و86.

وبتوسع التجارة والعمل الدوليين أصبحت الولايات المتحدة أكثر صرامة في تأكيد حقوقها في اتهام أي عمل بتصرفات ذات أثر على تقليص المنافسة في الولايات المتحدة أو تنزع إلى ذلك. ومن الحالات الكلاسيكية قضية بيلكينغتون Pilkington[(9)]. دخل بيلكينغتون، صانع زجاج المرايا والنوافذ الكبيرة، اتفاقية موحّدة عالميَّة مع موزّعيه. منحت هذه الاتفاقية كل موزع مناطق محصورة به. وكان أحد هؤلاء الموزعين في أريزونا. أقامت حكومة

الولايات المتحدة دعوى ضد بيلكينغون تتهمه بخرق قانون مكافحة الاحتكار. وسويت هذه القضية بحكم التراضي بين الفريقين الذي غطى عمليات Pilkington واسعة الانتشار في العالم. وكان أثر ذلك الخارجي هو منع مواطني البلدان الأخرى من الانخراط في ممارسات مشروعة في بلدانهم لأنها ربما تؤثّر تأثيرًا معاديًا على صادرات الولايات المتحدة إلى تلك البلد. ولهذا الحكم أهمية خاصة لأن صناعة زجاج المرايا والنوافذ هي إحدى الصناعات التي لا تصدر منتجاتها، بل تُصنَّع بالقرب من الزبون. ويمكن القول إن الولايات المتحدة قد تجاوزت حدودها.

وبرغم النقد المبطن في حينه الموجه من شركاء الولايات المتحدة التجاريين، فقد قامت اللجنة الأوروبية حديثًا بمراجعة الدمج المقترح بين شركة بوينغ Boeing وماك دونيل دوغلاس Mc Donnell Douglas وقررت أن الدمج سيكون خرقًا لسياسة التنافس الأوروبية لأنه سينزع إلى تقليص التنافس ضمن الجماعة الأوروبية. كان هذا رغم أن هاتين الشركتين مؤسَّستان أمريكيّتان. إذ كان هم هذا القرار في واقع الأمر هو حماية مصالح اتحاد شركات الإيربص الأوروبية European Consoriun Airbus الذي سيواجه تنافسًا أقسى من مثل هذا الدمج.

وفي هذا الحقل أيضًا، أصدرت اللجنة الأوروبية توجيهات لتطبيق سياسة المعاهدة، بيد أن جميع الأمم الأعضاء ليس لديها بعد قوانين تتعلق بسياسة التنافس فتوافق تمامًا مع هذه التوجيهات. فبرغم قيام فنلندا Finland، على سبيل المثال، بمراجعة سياستها التنافسيَّة لتنسجم مع سياسة الوحدة الأوروبية، ما زالت هناك فروق هامة بينهما. إذ حظرت فقط تثبيت الأسعار الشاقولية، من دون أن تشتمل على خروقات أي من الترتيبات الشاقولية الأخرى. إلاَّ أنها شملت، على أيَّة حال، ولأوَّل مَرَّة سوء استخدام السلطة المهيمنة ضمن خرق سياسة التنافس. أمّا الترتيبات الأفقيَّة فهي محظورة ما لم تكن في صالح

التنافس. لم تكن المراجعة الفنلندية لسياستها التنافسيَّة مبادرة ذاتية من تلقاء نفسها، بل كانت رَدًّا على رفض اللجنة الأوروبية للاندماج بين سوقين فنلنديتين كبيرتين هما توكو أوي Tuko Oy وكيسكو أو Kesko Oy. إن القانون الفنلندي الذي تمّت مراجعته والذي خاطب لأول مرَّة قضية عمليات الدمج، سيحظر هذه العمليات فقط إذا ما أسفر الدمج عن وضعيَّة مهيمنة قويَّة وأدَّت هذه الوضعيَّة إلى إعاقة التنافس في السوق الفنلندية أو في جزء كبير منها[10]. إن جميع الأمم الساعية إلى عضوية الوحدة الأوروبية تدرك بأن عليها تنسق قوانينها لتنسجم مع السياسة الأوروبية القائمة، وهي تعمل، بالفعل، جادة لتحقيق هذا الهدف في مجالات السياسة التنافسية وغيرها من المجالات.

لقد راجعت ألمانيا سياستها التنافسيَّة مرّات عديدة منذ نشأتها. ومع ذلك، شعرت ألمانيا في سنة 1998 أنها بحاجة إلى تحديثها أكثر، لأن القوانين والتنظيمات السارية تجعل ألمانيا أقل تنافسًا مع جاراتها الأوروبيّات. ونتيجة لذلك، حظّرت الآن الكارتلات حظرًا قطعيًّا، سواء كانت أفقيَّة أم شاقوليَّة، ولكنها، خلافًا للمادة 85 من معاهدة روما، احتفظت بفروق بين الكارتلات، فأنهت التمييز بين الإشعارات السابقة للدمج واللاحقة له، وطلب تقديم إشعارات مسبقة بالنسبة لجميع عمليّات الدمج التي بلغت قيمتها مليون مارك ألماني DM. ويعود أمر الموافقة على مثل هذا الدمج أو رفضه إلى مكتب الكارتلات الفيدرالي؛ ومع ذلك يمكن لوزير الاقتصاد أن يتجاهل قرار مكتب الكارتلات. وسعت ألمانيا مفهوم الموقع المهيمن المذكور في معاهدة روما سنة 1957 ليشمل التنافس الواقع فعلاً والتنافس المحتمل من متعدّدي الجنسيات الأجانب. فما زالت هناك بقايا هَمٍّ قوميٍّ في أمة تعد القوة الدافعة وراء توحيد أوروبا.

كما أن الأسواق الناشئة تستخدم سياسة التنافس وسيلة لحماية مستهلكيها. فالمكسيك سنَّت تشريعًا كهذا سنة 1992[11]، وكذلك الهند تقترب

من هذه المسألة من خلال شركات بيل Companies Bell التي ربما تحول دون ظهور احتكارات بفضل عمليّات التضامن أو الضم.

يساور القلق المتزايد كلا من الولايات المتحدة وأوروبا بشأن سوء استخدام الموقع المهيمن. ففي الولايات المتحدة أقامت وزارة العدل دعوى ضد شركة مايكروسوفت لمثل سوء الاستخدام هذا، رغم حقيقة أن الشركة تدعي أن هناك تنافسًا قائمًا، وكان موجودًا وسيظل قائمًا في صناعتها، وأن حزمة برنامج التصفّح لا تمنع المستهلكين من استخدام برامج معالجة الكلمات وبرامج صحيفة الإعلان بوصفها حزمة تركيب قبل البيع. وما أن حلّ وقت التوصل إلى اتفاق بين الحكومة والشركة، لم تعد الشركة تقوم بهذه الممارسة في اليابان. كما أقامت وزارة العدل دعوى ضد شركة أنتيل Intel صانعة الجذاذات الكبرى، لكن هذه الدعوى سوِّيت بسرعة. هنالك مكن يساور مجتمع الأعمال من أن الإدارة الحاليَّة تهاجم الشركات بالفعل لأنها حققت نجاحًا كبيرًا بفضل التحسين المستمر في خطوط منتجاتها، سواء كان ذلك عبر الابتكار أو عن طريق الضمّ. وفي الوقت يسمح بدمج شركات كبيرة سواء في مجال الأعمال المصرفية أو الاتصالات عن بُعد، أو شركات البترول. تعد عمليّات الدمج هذه مقبولة، على ما يبدو، لأنها تزيد من التنافس رغم أنها تزيد كذلك حصة السوق الهامَّة العائدة للشركات قبل عملية الدمج. على أرباب العمل أن يكونوا حذرين في تفسير اتجاه فرض قوانين مكافحة الاحتكارات في المستقبل في الولايات المتحدة وفي بقية أنحاء العالم كذلك.

على الرغم من أن قوانين الوحدة الأوروبية تتطلّب تصفية قبل الدمج لضمائم واستيلاءات معيَّنة؛ وكما تفعل الولايات المتحدة، في عملية تنظيم أضابير هارت ـ سكوت ـ رودينو Hart-Scott-Rodino لدى الوحدة الأوروبية كذلك عمليَّة تسمَّى «الترخيص السلبي». وهذا الإجراء يتطلّب موافقة على الترتيبات الشاقولية وإلاً فرضت عليها القيود التجارية. وشرعت أمم أخرى،

حديثًا، في استخدام مثل هذه التشريعات، حتى إن بعضها مثل فنلندا، بعد إجراء مراجعة حديثة لسياستها التنافسية، لا تشترط مثل هذا الإجراء.

ومع تزايد عمليات الدمج والضم عبر الحدود، نشهد حتى انتشار التطبيقات الخارجيَّة لقانون مكافحة الاحتكار لحماية المستهلكين الوطنيين إضافة إلى كونه وسيلة من وسائل مساعدة التنمية الاقتصادية؛ وهو أسلوب يُعَدُّ أفضل من تنظيم الصناعات المحلِّيَّة لتحقيق الهدف الأخير. ولهذا فمن واجب رجال الأعمال الأمريكيين أن يدركوا وجود جوانب عديدة من قانون سياسة التنافس الذي كانت الولايات المتحدة أوَّل من تحرّك في اتجاهه، فهمتها أمم مختلفة بطريقة مختلفة. ومرَّة أخرى، ينبغي التحذير من أن يُحسب قانون مكافحة الاحتكار وسياسة التنافس متطابقين لمجرد أنهما متماثلان. فالفشل في إجراء دراسة واعية لتفرعات الأعمال المخطّطة يقود إلى كارثة في هذا المجال، كما في المجالات الأخرى التي بُحثت في هذا الفصل.

قيود التصدير

للقيود أهمية خاصة للأعمال التي تصدر من الولايات المتحدة سواء كان المصدِّرُ شركات أمريكيَّة، أو شركات أجنبية لها مكاتب في الولايات المتحدة. كما أنها تؤثر على أولئك الذين يستأجرون مواطنين أجانب للعمل في قطاعات معيَّنة. فلدينا، نحن في الولايات المتحدة، محظورات تصدير بهدف الأمن القومي منذ عقود من الزمن. وكان آليًّا أن تحجب بعض البلدان التي ليس لنا معها علاقات دبلوماسية عن شراء السلع المدرجة في هذه القائمة. ومن هذه الأمم الاتحاد السوفياتي، وجمهورية الصين الشعبية، والعراق، وإيران، وكوريا الشمالية، وفيتنام الشمالية، وكوبا، وليبيا. وبانتهاء الحرب الباردة خُفِّفت بعض القيود على بعض السلع التي تصدر إلى تلك البلدان. أما نوع السلع التي فرضت عليها القيود فكانت مبدئيًّا أسلحة الحرب التي تميَّزُ بوضوح أنها كذلك. أمَّا اليوم، مع تقدّم التكنولوجيا، فقد وسع نطاق الحظر ليشمل الحواسيب عالية

السرعة، وأجهزة فك الشيفرة، التي يمكن استخدامها لبرمجة إطلاق الصواريخ أو لفك رموز المعلومات المصنفة أو في أمور أخرى متنوعة.

وأحدث إضافة إلى قائمة المنتجات المحظورة هي الأقمار الاصطناعية وأنظمة الإطلاق. صنفت هذه السلع الآن تحت بند «أعتدة حربية» نتيجة اكتشاف مدى التجسّس الصيني خلال العقود المنصرمة ونشر معلومات مصنفة عن قصد فيما يتعلّق بإطلاق الأقمار الاصطناعية المخصّصة للاتصالات عن بعد.

وعلى الرغم من أن الشركات المتورطة، وعلى الأخص شركتي هيوز ولورال Hughes and Loral قد أنكرت الادعاءات الواردة في تقرير كوكس - ديكس Cox-Dix Report الذي نشر في أيار (مايو) 1999، فإن على جميع الشركات اليوم أن تحصل على ترخيص مسبق حتى فيما يتعلق بالاتصالات الهاتفية ذات الصلة بمثل هذه الأمور، حتى ولو كانت الاتصالات مع حلفاء الناتو NATO وحلفاء النافتا NAFTA. وكلما رغب امرؤ في تصدير منتج جديد فمن الحصافة أن يدقّق مع وزارة الخارجية ووزارة التجارة فيما إذا كان هذا المنتج مشمولاً في فئة المحظورات. من الأفضل القيام بهذه الخطوة قبل إكمال البيع، بل وينصح باتخاذ هذه الحظوة قبل التفاوض على البيع. وربما تكون هناك إشكالات إذا ما كان لدى امرىء مواطنون غير أمريكيين يعملون في مشاريع معينة لأن ذلك يعد خرقًا للقانون الأمريكي. فمن المفروض على العمل التأكّد من أنه منسجم مع كل جوانب سياسة التصدير الأمريكية.

لسنا في الولايات المتحدة الأمة الوحيدة التي لديها حظر على الصادرات. فهناك، مثلاً، اتفاقات دوليَّة تتعلّق بإمكانية تصدير الفضلات الخطيرة وأنواع معينة من الكيماويات. ولهذا يتوجب على رجل الأعمال أن يدرك احتمال وجود مثل هذه المحظورات. وهذا ميدان خاضع للتدقيق المستمر ويتطور باستمرار اعتمادًا على المشهد السياسي الدولي في حينه. ولا

بد من توافر المعلومات الأحداث باستمرار للحفاظ على التوافق مع القوانين. يمكن للشركة أن تعين أشخاصًا معينين لهذه المهمة أو أم تعتمد على خبراء خارجيين في طلب النصح. ومن الممكن أيضًا، في بعض الظروف، الحصول على ترخيص سابق على البيع من قبل الحكومة المعنية. وبغض النظر عن الأسلوب المختار، لا بد وأن يكون الأمر منسجمًا. أما الفشل في تحقيق ذلك يمكن أن يسفر عن غرامات كبيرة، وعن سجن لمدة معينة للموظفين التنفيذيين في الشركة.

مسؤولية المنتج

لقد شهدنا في الولايات المتحدة حركة ثابتة في هذا القانون بدءًا من حذر المشتري، إلى وعي البائع، إلى حماية المستهلك. ومما يُرىٰ من مظاهر هذا التغير في الموقف المجال المتزايد لمسؤولية الصانعين عن السلع المنتجة. وتعد هذه القضية حقل من الحقول الذي تبدو فيه حماية المستهلك بارزة، ولكن له تأثير هام على العمل، سواء كان منخرطًا في عمليات محلِّيَّة منفردة أو في عمليات دولية. وتتحمّل الشركات مسؤولية عن الفترات الأطول التي تعمل فيها سلعهم بصورة مناسبة، حتى وإن لم تكن هذه السلع تحت سيطرتهم. فاستدعاء المركبات التي قضى على صناعتها ست سنوات إلى سبع، لتبديل القطع التي يمكن أن تكون خطيرة في المستقبل يُعَدُّ مظهرًا من مظاهر هذه المسؤولية. هناك العديد ممن يساورهم القلق بشأن هذا الحقل القانوني الذي ربّما يؤدِّي إلى تناقص في المبتكرات المختلفة اختلافًا كبيرًا، بدلاً من مجرد تكييف المنتجات الموجودة خشية العواقب المستقبلية غير المعروفة التي ستظهر باستخدام هذه المواد.

لقد اتسع احتمال مسؤولية المنتج اتساعًا كبيرًا، عندما أصبحت الولايات المتحدة أكثر مشاكسة، وعندما وسَّعت المحاكم فئات الأفراد القادرين على إصلاح الضرر. ومن ناحية مبدئية، يُعَدُّ القادرين على إصلاح سوء أداء السلع،

فقط أولئك المنصوص عنهم في العلاقات التعاقدية، ثم وُسِّع نطاق النظرية لتشمل أولئك الذين يفترض، قانونيًا ومنطقيًا، أنهم يستخدمون السلع أو يتأثرون باستخدامها، على أساس نظرية الإهمال. كان الصانع يعرف، أو لديه الأسباب ليعرف، أن المنتج إذا ما استخدم كما أريد له أن يستخدم، يمكن أن يسبب ضررًا. وعلى هذا الأساس يحاول المحامون الآن رفع قضايا عمل طبقية ضد صانعي البنادق[12].

اتخذت خطوة أبعد في هذا المجال عندما قررت المحاكم أنه إذا ما بيعت سلعة على أساس وثيقة مكتوبة، أو تمثيل من قبل الصانع، فإن ذلك يعني وجود «كفالة صريحة» وليست كفالة ضمنية التي كانت العادة. إن هذه الكفالة الصريحة المتعلقة بنوعية السلع وأدائها ترفع من مسؤولية الصانع، طالما أن المستخدم يستخدمها اعتمادًا على مثل هذا البيان. لم يعد من الضروري أن يكون المرء بائعًا للسلعة كي يصلحها أو يستردها؛ إذ عند هذه النقطة ربما يكون البائع، وموظفوه، وأفراد أسرهم وآخرون هم الذين يستخدمون المنتج بصورة صحيحة أو يتأثرون به تأثرًا معاكسًا. لقد جرت مقاضاة شركات التبغ على أساس الكفالات الضمنية والصريحة كليهما التي يفترض أنها أغرت المدخنين على استخدام التبغ.

وبما أنَّ الصانعين يصنفون مصادر المنتجات بصورة متزايدة ويفعلون ذلك من الموردين الدوليين، فإنه من الضروري أن يؤمنوا أنفسهم بقدر المستطاع ضد المسؤوليات التي تنشأ من سوء أداء المنتج أو مكوناته. ربما لا يكون في العديد من البلدان التي تأتي منها هذه المكوِّنات قوانين تتعلق بمسؤولية المنتَج، إذ ربما لا يملك المنتِج المصادر الماليَّة ليكون صانعًا كاملاً؛ و/أو أن منتجات التأمين إما أن تكون غير متوافرة أو غير معروضة. ونتيجة لذلك، كان لزامًا على الصانع الأمريكي أن يتأكّد من اتخاذه مثل هذه الخطوات قدر الإمكان ليحد من انكشافه.

وعلى المرء أن يدرك أن الحكومات في جميع أنحاء العالم تزداد اهتمامًا بمفهوم حماية المستهلك. فقد أشارت أمم أفريقية إلى أنها ستقاضي شركات التبغ، وقد بدأ ذلك فعلاً عند بعض الأمم الآسيوية. وعلى الرغم من أن المرء يمكن أن يفترض مكانة خاصّة للتبغ، فإنه ربما يكون نذيرًا بأمور قادمة. ولهذا، حيثما تتم المبيعات، على الصانع أن يتوخّى الحذر، خصوصًا وأن الصانع لن يعرف مصير أهدافه الأخير.

حل الخلافات

يزداد عدد النزاعات عبر الحدود بصورة ثابتة كلما تقدمت العولمة. ينفر مواطنوا أمة ما من الثقة بمحاكم أمة أخرى، لأنها تختلف عما يعرفونه في وطنهم، من ناحية، وبسبب المصاريف الإضافية لمتابعة قضية في مكان بعيد، من جهة أُخرى؛ وأخيرًا بسبب الافتقار إلى الثقة بالنتيجة. لقد جعلت هذه الحقائق رجال الأعمال والحكومة على حد سواء يتطلعون إلى آليات حل النزاعات التي تستطيع تجاهل الأنظمة المحلية الوطنية.

إن أكثر الأشكال الشائعة لحل النزاعات هو التحكيم الذي ينص عليه خاصة في وثائق العقود أو المعاملات. على أية حال، لا يعد كافيًا مجرد ذكر أن فريقًا يرغب في التحكيم في حال نشوب نزاع لا تستطيع الأطراف المعنية حله بنفسها. فهناك عدد من القرارات لا بد من اتخاذها قبل الدخول في اتفاق نهائي يؤثر تأثيرًا هامًا على نجاح جهد التحكيم الذي سيتم فيما بعد.

من بين القضايا التي لا بد من مواجهتها هي فيما إذا كان الفرقاء يرغبون في الانخراط في تحكيم يتعلق بالموضوع المتنازع عليه، حيث يديرون بأنفسهم عملية التحكيم رغم أنهم يكونون قد أشاروا إلى الإجراءات التي ينوون استخدامها. من بين الخيارات هو لجنة الأمم المتحدة المختصّة بقانون التجارة الدولي UNCITRAL وقانون موديل في التحكيم التجاري الدولي Model Law on International commercial Arbitration، والميثاق الأمريكي الداخلي في

التحكيم التجاري الدولي Inter-Amercian Convention on International Commercial Arbitration كل مما ذكر أعلاه يقدم الأحكام الإجرائية فقط. ويمكن لأحكام الإجراءات الواردة في المركز الدولي لتسوية نزاعات الاستثمار ICSID أن تدخل حيِّز التنفيذ عندما يكون هناك نزاعٍ بين أمة ومستثمر أجنبي شريطة أن تكون تلك الأمة من الموقعين على ميثاق تأسيس المركز. وعلى الرغم من أن النفقات ربما تكون أقل إذا ما جرت محاولة سلوك التحكيم في ما يتعلق بالنزاع، فإذا لم يتم بصورة صحيحة لا يكون الحكم ملزمًا. وبما أن الهدف من التحكيم هو الوصول إلى نتيجة سريعة للنزاع فإن اللجوء إلى المحكمة بعد التحكيم للدفاع عن تنفيذ الحكم ليست نتيجة مرغوبة.

من المتفق عليه عمومًا أن التحكيم المدار جيِّدًا هو أكثر المسارات حكمة. على الفرقاء أن يقرّوا عددًا من القضايا تتعلق بهذا، أيضًا: وجوب اختيار هيئة التحكيم[13]. وعلى الرغم من أن لكل هيئة تحكيم أحكامها الإجرائية الخاصة بها، إلاَّ أنه يمكن في بعضها اختيار أحكامها الإجرائية الخاصَّة بها، إلاَّ أنه يمكن في بعضها اختيار أحكام أخرى، ويجب اتخاذ القرار بشأن أي منها ينبغي اختياره. يجب أن يكون القانون الأساسي الحاكم للنزاع مخصّصًا بالتحديد، وهناك حرية كبيرة في اتخاذ مثل هذا الاختيار، طالما أن هناك علاقة ما بين الأمة التي تم اختيار قانونها وموضوع القضية. وهنا، أيضًا، لا بد من الحذر الشديد للتأكد من القانون الوطني الذي وقع عليه الاختيار متطور بما فيه الكفاية بحيث يستطيع المحكمون الاسترشاد به. وإذا كان الأمر يتضمن بيع سلع أعمال عبر الحدود فإن ميثاق ڤيينا حول العقود المتعلقة بالمبيعات الدولية للسلع CISG لعام 1980 يمكن أن يستخدم إذا كانت الأمتان موقعتين على الميثاق. من المستحيل، على أية حال، تخطي هذا الميثاق في الاتفاق الأولي.

ثم هناك قرار يتعلق فيما إذا كان هناك محكم واحد أو أكثر. تعيين أكثر

من محكم يكلف نفقات أكثر، بيد أن اختيار حكم واحدٍ ربما يؤدّي إلى التحيُّز، وهو أمر يجري تلافيه عادة بالتصريح أن المحكَّم لا يكون من مواطني أي من بلدان المتنازعين. ويترك الأمر غالبًا إلى الهيئة الإدارية: فإن قررت أن الأمر معقد جدًّا فإنها تستدعي محكمين إضافيين. وعلى أية حال، فإن خبرة المحكَّم تُحدَّدُ بناء على موضوع العقد، بحيث لا يستدعي الأمر أخصائيين ليوجزوا الموضوع للمحكَّم ويبينوا له الجوانب الجمركية والعملية للموضوع، مما يسفر فقط عن زيادة التكاليف.

ولا بد من أن تكون لغة العقد محدَّدة بدقّة بحيث تصبح هي لغة التحكيم. ولهذا، ينبغي ترجمة جميع الوثائق إلى اللغة المختارة وتصبح هي الوثائق «الرسمية». وأي رجل أعمال تعامل مع الترجمة يعرف صعوبة التقاط الفروق الدقيقة في الاتفاق ونقلها إلى لغة أخرى، وكلّما كان الأمر معقدًا أكثر كان احتمال أن تكون الترجمة غير دقيقة أكبر. وهذه مسألة أخرى مثيرة للقلق والإزعاج لا بد من التعامل معها حتى في مسائل التحكيم.

وأخيرًا، بعد إجراء التحكيم، فإن على المحكَّم أن يصدر حكمًا. ويجب أن يحدد الاتفاق بدقة وجوب عدم صدور أي «حكم غير معلل» مهما كان بسيطًا. ويتطلب الحكم المعلل أن كل اكتشاف لواقعة أو حقيقة وكل تحديد لقانون يجب ذكره، ويضيف إلى زمن الإجراءات وكلفتها. وعندما يصدر قرار التحكيم، تظل هناك حاجة لوضعه موضع التنفيذ، ويجب أن يشار في الاتفاق إلى المكان الذي يجب أن يصدر فيه القرار وأين سيطبق. لا بد من وجود صعوبة قليلة، شريطة أن تكون الأمة (الأمم) التي جرى فيها التحكيم والتي اتُّبع قانونها، إضافة إلى الأمة التي ستكلف محاكمها بتنفيذ الحكم، قد وقعت على ميثاق الأمم المتحدة حول الاعتراف بقرارات التحكيم الأجنبية لعام 1958 وتنفيذها، والمعروف أيضًا بـ «ميثاق نيويورك»[14].

ينبغي أن يكون التنفيذ بسيطًا نسبيًا، ولكن لا بد إدراك أنه حتى باستخدام التحكيم المدار بدقة، فإن الأمة ربما ترفض تنفيذ الحكم إذا كان ذلك ضد سياستها العامة. ولنقارن هذا، على أية حال، بصعوبات تنفيذ حكم قضائي في المكسيك، على سبيل المثال. حيث يحتمل أن ترفض المحاكم الاعتراف بقرار ما لم يتفق مع جميع الأنظمة ذات الصلة بالإنابة القضائية؛ كما حصلت المحكمة الأجنبية على قانون الأحوال الشخصية المطبق على المواطنين؛ والالتزام الذي بنى عليه قرار التحكيم يعد مسألة خاضعة للادعاء والمطالبة في المكسيك؛ وحكم القضاء قطعي في بلد المنشأ؛ وأخيرًا يجب تصديق القرار حسب الأصول. لا يتطلب التصديق ترجمة القرار إلى الإسبانية فحسب، بل يتطلب أيضًا عددًا من الإجراءات التي لا بد من اتباعها حرفيًا. من الواضح أن قرار التحكيم أسهل تطبيقًا من سواه.

من العوامل الكبرى التي دفعت بكندا إلى طلب التفاوض بشأن اتفاقية تجارة حرة مع الولايات المتحدة الأمريكية هو السعي لإيجاد بدائل للإجراءات الأحادية الجانب التي اتخذتها حكومة الولايات المتحدة بموجب سياستنا (الأمريكيين) التجارية، وكذلك لتلافي محاكم الولايات المتحدة عندما كانت الشركات الكندية تستخدم من قِبل أعمال أمريكية بسبب أثر هذه الشركات على العمل الأمريكي. فتمت صياغة آلية لحل النزاعات في اتفاقية التجارة الحرَّة الكندية ـ الأمريكية لعام 1989 حيث رُسِّخ عدد من الإجراءات الرسمية للتعامل مع النزاعات التجارية. وإضافة إلى إيجاد إجراءات لاتباعها، أقامت الأمتان هيئة خبراء يجري اختيار المحكمين من بين مراقبها. كما عُزِّزت أحكام بدائل حلول النزاعات في النافتا NAFTA لعام 1994 التي تضم كندا والمكسيك والولايات المتحدة. هنالك شروط خاصة لتسوية النزاعات التي تنشأ بين أمة ومستثمر من أمة أخرى عضو في النافتا؛ تتعلق بالخدمات المالية، ودخول رجال الأعمال

الموقت؛ ومسائل مكافحة إغراق السوق ورسوم التعويض. وهناك فصل يعالج الترتيبات المؤسَّسيَّة وإجراءات تسوية النزاعات التي ينبغي اتباعها من قبل الأعضاء.

كما أن مفاوضات جولة أورغواي UR من الغات GATT والتي كانت متزامنة مع مفاوضات اتفاقية التجارة الحرة الكندية ـ الأمريكية والنافتا NAFTA قد غطت مسألة حل النزاعات. ونتيجة لذلك تضمنت وثائق منظمة التجارة الدولية World Trade Organization (WTO) شروطًا لتسوية النزاعات بموجب أحكامها وإجراءاتها المشابهة جدًا لما ورد في النافتا.

وهناك أشكال أخرى بديلة لحل النزاعات أكثر شعبية. وتشمل هذه الأشكال الوساطة حيث يحاول ناصح خارجي مساعدة الفريقين على اختيار نتيجة ترضي الطرفين. وينبغي ألاً ننسى، على أية حال، أن الأمم تنفر من التخلّي عن قدرتها على تحديد ما تسفر عنه الأحداث التي تقع ضمن أراضيها. ونتيجة لذلك، من الضروري استكشاف جميع هذه البدائل بدقة بدلاً من التعامل معها على أنها أفكار لاحقة أثناء التفاوض على صياغة العقد.

الضرائب ومبادىء المحاسبة

تسبب العولمة والرغبة في التنمية الاقتصادية ظهور عدد من الاتجاهات المتلاقية على المشهد الدولي. فهنالك عدد متزايد من معاهدات الضرائب تحاول الحكومات بموجبها حماية مواطنيها من دفع «ضرائب مضاعفة». وتنحصر هذه المعاهدات عمومًا في تلك الضرائب التي تسمى بضريبة الدخل. ويجد رجل الأعمال المشتغل خارج الحدود، عادة، أن أقل مشاكله هي «ضريبة الدخل» ذلك لوجود ضرائب معاملات عديدة، وضرائب ملكية، وضرائب القيمة المضافة، وهكذا مما يأكل العائدات بمعدل مذهل.

ولهذا، كان من الممارسات الشائعة لدى العديد من الأمم الاحتفاظ

بمجموعتين من الدفاتر ـ واحد للمديرين والآخر للسلطات. ولهذه الممارسة نتائج كارثية فيما يتعلق بالشركات التي تجد أن ممتلكاتها قد صودرت وأن المسؤولين ينظرون، أثناء تقييم الموجودات لتحديد التعويضات، إلى التقارير التي تكون قد وصلتهم[15].

هناك عدة أسباب لوجود قواعد للمحاسبة معترف عليها بصورة عامة حازت على اعتراف واسع النطاق. إنها تساعد الإدارة على فهم السيولة النقدية، وتساعد المستثمرين في فهم الأحوال المالية للشركات التي اشتروا فيها حصصًا أو لتلك التي يفكرون في شرائها؛ وهي وسيلة تستطيع سلطات الضرائب بفضلها تحديد ما إذا كانت الضرائب المدفوعة هي الضرائب المستحقّة فعلاً. وهذا لا يعني أنه لا يمكن وجود طريقتين تقدم بهما المعلومات؛ واحدة للتوافق مع القوانين وأخرى للإدارة. بل إن ما تعنيه هو أن مجموعتي الدفاتر يجب أن يتضمنا إجمالي الأصول والخصوم ذاتها، أو السيولة المالية أو الأرباح نفسها. وربما لا يكون لدى امرىء مجموعة من الدفاتر تبين وجود تكاليف تسويق لبيعه النفط الخام إلى مصفاة التكرير التي يمتلكها لأغراض حكومية وليس لديه مثل هذه التكاليف على الأرقام المعدة للإدارة[16].

لدى الولايات المتحدة مبادىء محاسبة طورت منذ زمن ومقبولة بصورة عامة تعد القانون المتبع في شركات القطاع العام ضمن هذا البلد. إن لجنة البورصة والأمن خوّلت شركات القطاع العام باستخدام الغاب (GAAP) Generally Accepted Accounting Principles في بياناتها الإعلامية. كما أنه من الضروري كجزء من الشفافية والإعلام المتوقع من هذه الشركات، أن يقوم مدققوا حسابات خارجيون بمراجعة البيانات المالية، وأن يطالبوا بموجب القانون تقديم النصح كجزء من التقييم الذي يُعدونه، بشأن ما إذا كان التقرير السنوي قد أُعِدَّ وفقًا للغاب GAAP أو فيما إذا كان هناك أي إشكال يمكن أن

يكون ماديًا (أي، ضغط الدخل الصافي بمقدار 5٪). وهكذا يمكّن الخارجيين من مقارنة الشركات بثقة.

لا يتوافر هذا النمط من الإعلان في البلدان الأخرى. ويعد هذا أحد الأسباب التي تجعل قلة من الشركات الأجنبية تسعى لإصدار رأس مال في سوق البورصة الأمريكية؛ فهم لا يرغبون في مثل هذا التدقيق في عملياتهم. وضعت مبادىء المحاسبة في أنحاء أخرى من العالم للمواطنين ولمن هم ضمن القطر وليس للغرباء. ولهذا لم تنجح الولايات المتحدة في محاولتها جعل نظامها مقبولاً كمبادىء محاسبة موحدة في جميع أنحاء العالم. فقد أسّست لجنة معايير المحاسبة الدولية IASC) International Accounting Standards Committee، سنة 1973 وأصدرت معايير اعتقدت أنها مناسبة لكل الأمم. هناك العديد من أمم الأسواق الناشئة تعقد مؤتمرات مع الإياسك IASC لتؤكّد أن متطلباتها المحاسبية تتوافق مع توصيات الإياسك. ومع ذلك لا تتوافق توصيات الإياسك مع المعايير السائدة في الولايات المتحدة، أو المملكة المتحدة أو ألمانيا. ولهذا ليس من المحتمل أن يكون هناك نظام محاسبة وحيد في جميع أنحاء العالم[17].

وعلى المدير أن يفهم كذلك أن قانون الضريبة الأمريكي يتوافق مع مبادىء المحاسبة الموجودة. وكثيرًا ما تنظر لجان الكونغرس إلى الغاب GAAP أو إلى مجلس معايير المحاسبة المالية FASB) Financial Accounting Standards Borad، لترى أية لغة تستخدمها الشركات، ومن ثم يكتبون قانون الضرائب مستخدمين اللغة ذاتها و/أو الصيغة نفسها. ليست هذه حالة التشريعات الأخرى. ونتيجة لذلك، على المرء أن يستخدم الحذر الشديد في الأساليب المحاسبية المستخدمة، وخصائص العائدات والنفقات المختارة، وأن يدرك أن سلطات الضرائب لا تتفق بالضرورة مع مبادىء المحاسبة السائدة في بلدهم.

خلاصة

كانت غاية هذا الفصل تنبيه رجال الأعمال إلى أهمية أثر القضايا القانونية على عملياتهم عندما يصبحون عالميين. بعض هذه القضايا بحثت هنا لإلقاء ضوء على مدى الموضوعات التي على المرء أن يدرس المضامين القانونية. ليس هذا الفصل كراسة تعملها بنفسك. إن البيئة القانونية برمتها في حالة فيض، لذلك من الضروري الاحتفاظ بمعلومات حالية والاعتماد عليها في الحقل القانوني كما يفعل المرء في تخطيط استراتيجيات التسويق أو في البحث عن حلول مالية. وينبغي للمدير الذي يريد أن يكون ناصحًا أن تأخذ تخطيطاته الاستراتيجية وإدارته لعمله القضايا القانونية في الاعتبار. وعليه أن يحاول أن يظل مسايرًا في تفكيره ما يجري، ويطلب إلى مستشاريه المهنيين التأكد من أنه يفهم ما تأخذه الحكومات بعين الاعتبار في أي جزء من العالم توصله إليه عملياته. أمّا الفشل في عمل ذلك سيقود حتمًا إلى عمل ضائع في أحسن الأحوال، وإلى مزيد من التكاليف، ومزيد من المحن التي هو بغنى عنها.

ملاحظات:

1 - Daniel Yergin and Joseph Stanis law، «المرتفعات المهيمنة: المعركة بين الحكومة والسوق التي تعيد تشكيل العالم الحديث»، نيويورك: 1998، Simon & Schuster).

2 - M. Juan Quintanilla and Mariano E. Bauen، «النفط المكسيكي والطاقة»، بنية المكسيك المتغيِّرة. توقعات سياسية واجتماعية واقتصادية، طبعة (Armonk New York: M. E. Sharpe, 1996)، ص 125.

3 - إضافة إلى منح الولايات المتحدة والولايات المكسيكية والأقاليم الكندية مهلة سنتين لتدرج ما ترغب من استثناءات. القائمة طويلة لدرجة أنها تحتاج إلى عدة أقراص مدمجة (cds) لاحتوائها.

4 - هذه، على الأقل، مزاعم عدد من الأعمال الأمريكية التي كان يبدو من المستحيل اختراقها حتى حصل الانحسار الاقتصادي الياباني. من الأمثلة على ذلك اضطلاع شركة Eastman Kodak لشركة Fuji مصرحة بأنها كانت عاجزة عن اختراق السوق اليابانية بسبب الممارسات المحلية اليابانية. ومع ذلك، أثبتت شركات أمريكية عديدة، حديثاً، أنها قادرة على تحقيق نجاح في اليابان بفضل تحرير أقنية توزيع تقليدية. هؤلاء هم

الموزعون الكبار الذين يستخدمون الكاتالوجات مثل The New Rules for: Building Wealth: L. L. Bean. Lester. C. Thurow Companies and Nations in a Knowledge - Based Econony, Individuals (نيويورك: Harper Collins 1999)، ص 28.

5 ـ حصل هذا لشركة برامج حاسوبية أمريكية كانت قد توسعت في أوروبا واعتقدت أنها ستكون قادرة على نقل كادرها الوظيفي عندما تشاء.

6 ـ Public, Report of Review of NAO Subnission No. 9710، المكتب الإداري القومي للولايات المتحدة، مكتب شؤون العمال العالميين، وزارة العمل الأمريكية، (12 يناير 1998).

7 ـ قانون الإجازات الطبية والأُسَرية الأمريكي لسنة 1993 (FMLA). أصبح ساري المفعول في 5 أغسطس 1993.

8 ـ Viscaino v. Microsoft 173 F3d 713 (9 th Cir 19990.

9 ـ U. S. V. Pilkington Civ. No. 94 - 345 (D. Ariz. May 25, 1994), 2 a Fed. Reg. 30, 604 (June 14, 1994).

10 ـ صحيفة «Christian Wik Nina Isokorpi, «Finland القانون المالي الدولي، قانون التنافس ومنع الاتحادات الاحتكارية، Supp. 1997 (لندن، سبتمبر 1997).

11 ـ المكسيك، قانون التنافس الاقتصادي الفيدرالي، الجريدة الفيدرالية الرسمية (24 ديسمبر 1992). لا بد من الإشارة إلى أن القوانين لا تصبح نافذة في المكسيك إلاً بعد نشرها في الجريدة الرسمية، خلافاً لما هو الحال في الولايات المتحدة حيث تصبح القوانين نافذة فور توقيعها من قِبَل الرئيس.

12 ـ ليست المدن الفردية وحدها، مثل نيو أورليانز، وشيكاغو، هي التي أقامت دعاوى ضد صانعي البنادق، بل هناك قضايا طبقية أقامها ضحايا الجرائم التي تشمل البنادق. David Segal, «After Tohacco Success, Lawyers Pick Gun Fight»، صحيفة واشنطن بوست *(5 يناير 1999)*، ص *A01*. كما لا بد من الإشارة إلى أن الاجتماع السنوي لجمعية المحاماة الأمريكية الذي عقد في يونيو سنة 1999 قدم قسم ممارسة الضرر والتأمين مناقشة عامة حول التعرض لعنف البنادق من أجل «تثقيف المتمرنين. . . حول آخر التطورات في مقاضاة البليون دولار هذه». متوافرة: Http: // Scratch. abanet. org.

13 ـ هنالك مؤسسات عديدة كهذه، بعضها أقدم من بعض. من بين أفضلها شهرة جمعية التحكيم الأمريكية في نيويورك؛ ومحكمة التحكيم الدولية لغرفة التجارة الدولية في باريس، ومحكمة لندن للتحكيم. إضافة إلى الهيئة التحكيمية في بودابست في هنغاريا، وزيوريخ في سويسرا، وستوكهولم في السويد، وموسكو في روسيا.

14 ـ للاطلاع على تحليل كامل للغة التي ينبغي استخدامها في مواد التحكيم القانونية، انظر Roger W. Reinsch and Rafuele De Vito، «دليل العمل الشخصي للتفاوض من أجل

اتفاقية تحكيم دولية» Multinational Business Review، مجلد 6، (ربيع 1998)، ص 1 ـ 12.

15 ـ ربما كانت أشهر حالة استملاك تضمنت استخدام تقويمات مختلفة كهذه هي حالة La Brea، وهو حقل استغلته شركة البترول العالمية، أحد فروع Standard Oil في البيرو. وبعد سنوات من النزاع بين London Pacific (شركة نفط بريطانية) وحكومة البيرو، صدر قرار تحكيمي دولي سنة 1922 يقضي بوضع اليد على الامتياز. في سنة 1924 استولت شركة IPC على الشركة ولكنها ظلت تدفع الضرائب على ممتلكات أقل بكثير مما كان متوقعاً. حاولت حكومة البيرو العسكرية سنة 1968 أن تعوّض الضرائب المستحقة الماضية من الكمية المقترضة من أجل الاستهلاك. ولكن حكومة الولايات المتحدة أعلنت أن هذه التعويضات غير قانونية وأثارت تعديل Leopoldi Gonzalez Agnayo, La Nationalizacion de Biene Extranjeros en American Latina II، (مدينة مكسيكو: UNAM 1969)، ص 7 ـ 45.

16 ـ حصل هذا في فنزويلا في خمسينات القرن العشرين ومطلع ستيناته الأمر الذي جعل الأمة رائدة في إيجاد «منظمة الأمم المصدرة للبترول».

17 ـ John Don Edwards and John B. Barrack، «الوصول إلى معايير محاسبة عالمية»، مركز المشروع العالمي الخاص. متوافر: (www.cipe.org/ert/e31/e31. html).

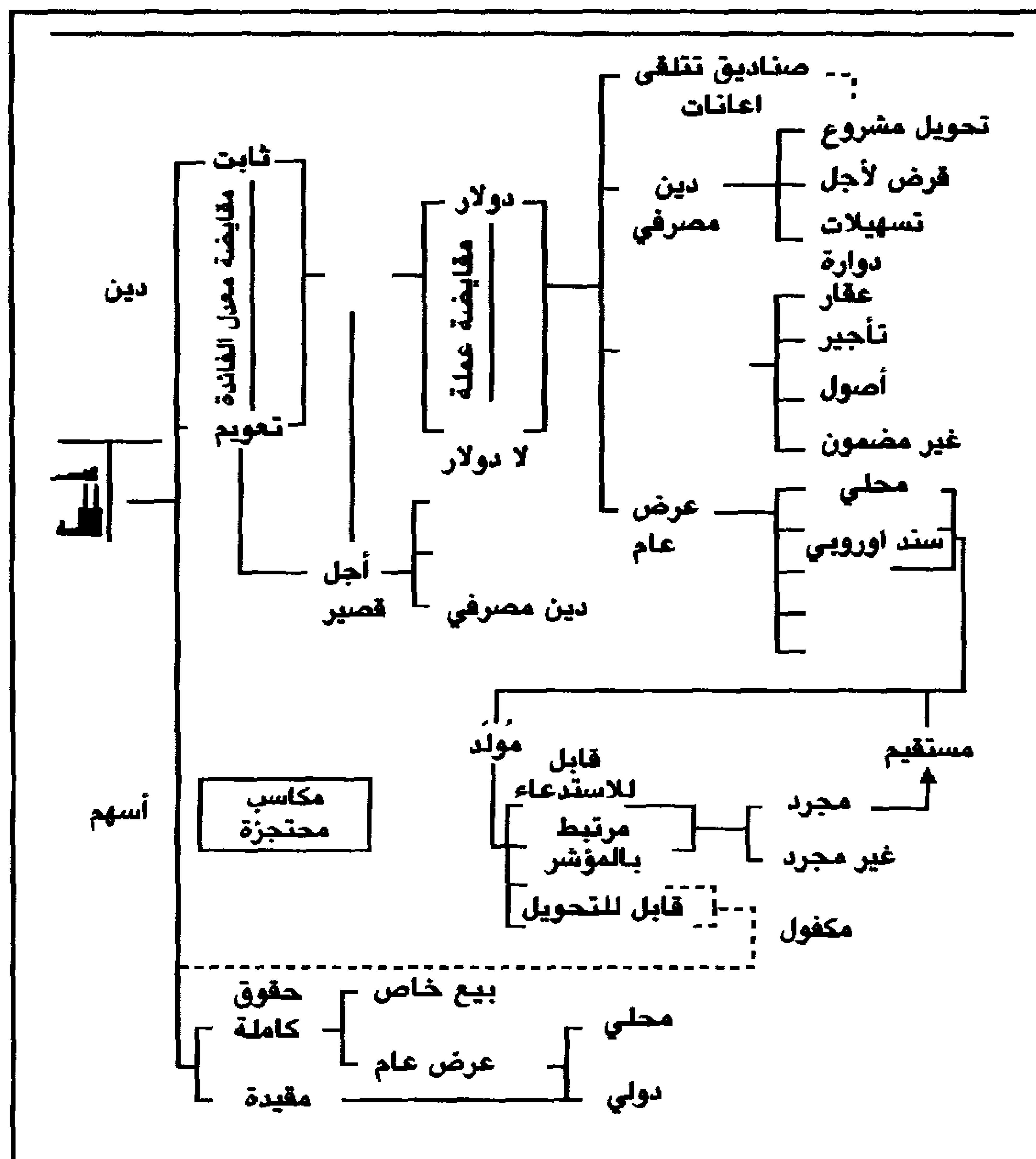
9

استراتيجية مالية عالمية للقرن الواحد والعشرين

راج أغاروال
Raj Aggarwal
روبرت إي. غروس
Robert E. Grosse

غدت المالية عند منعطف القرن الحادي والعشرين، عالمية حقًا مرَّة أخرى. ففي أيَّة شركة متوسطة الحجم، أو كبيرة لا بد أن تأخذ المناقشات المالية بالحسبان الفرص المتاحة والمخاطر التي تقدّمها أكثر من سوق مالية محلية. يوجد بين أيدي المديرين الماليين مصفوفة لا تُصدّق من الأدوات والترتيبات المالية. هنالك مدى متسعٌ أبدًا من الأدوات والمصادر التحويلية مع تحول جانبي بيانات الميزانيات إلى سيولة بصورة متزايدة. يزخر جانبا الأصول والخصوم بالفرص. فلنتأمل مدى البدائل المتوافرة لتحويل حاجات الشركة المبينة في الشكل (1 ـ 9).

إذا ما احتاجت الشركة إلى تمويل دين فإن الخيارات المتاحة تتراوح من قروض مصرفية قصيرة الأجل أو أوراق تجارية، إلى تسهيلات مالية متوسطة الأجل، إلى صكوك طويلة الأجل ـ وكلها متوافرة في الوطن أو في الخارج. وإذا ما احتاجت الشركة إلى تمويل أسهم فإن مدى الخيارات يمتد من المكاسب المحتجزة، إلى سندات الأسهم المنتظمة، إلى إيصالات الإيداعات ـ وكلها، أيضًا، متوافرة في الوطن وفي الخارج. تدرس هذه الخيارات بالتفصيل فيما بعد.



الشكل 1-9: بدائل التمويل المتوافرة للشركات الكبرى.

«فكّر عالميًا، تصرف عالميًا ـ محليًا»:
إطار مفهومي للإدارة المالية الدولية

هنالك أسباب عديدة تعلّل اختلاف الأنشطة المالية عبر الحدود عن الأنشطة المالية ضمن الوطن. يمكن تصنيف هذه الفروق ضمن فئتين: فئة مؤسَّسيَّة، وفئة سياسيَّة. لا تفسح هذه الفروق المجال لتغيرات في أسعار الصرف فحسب، بل لنشوء فروق دولية في التسعير وخصائص المجازفات في الأدوات والأنشطة المالية، أيضًا. إن الدور الجوهري للمدير المالي هو تحديد

فرص موازنة سعر الصرف التي تولدها تقلّبات سعر الصرف والاختلافات السياسية والمؤسَّسيَّة الدولية، ويستغلها.

الفروق المؤسَّسيَّة الدوليَّة

تختلف البنية المؤسَّسيَّة المالية اختلافًا كبيرًا من بلد إلى بلد. تنشأ مثل هذه الفروق لأسباب عديدة تشمل المسارات التطوّريَّة التاريخيَّة، والأفضليات الثقافية والسلوك فيما يتعلق بالتسعير المجازِف والخدمات المالية، والبنى السياسية والتنظيمية لإدارة الاقتصاد. فمثلاً، تميل الأسواق المالية (وخصوصًا الأسهم) إلى أن تكون أكثر أهمية في الوساطات المالية في أمريكا الشمالية وغيرها من البلدان الأنجلو ـ سكسونية كالمملكة المتحدة وأستراليا، في حين تعتمد الشركات في البلدان الأخرى اعتمادًا أكبر على الأنظمة المصرفية. وبالإضافة إلى هذا الفرق المتعلق بالدور النسبي للأسواق مقابل المصارف، تختلف البلدان، كذلك، بشأن الأهمية النسبية للقطاع المالي إجمالاً في الاقتصاد ذي المستويات الأعلى من الأهمية النسبية المقترنة عمومًا بمعدلات نمو اقتصادي أعلى.

الفروق السياسية الدولية

تختلف البلدان اختلافًا كبيرًا بدلالة البنى السياسيَّة فيها، وتقود هذه الاختلافات عادة إلى فروق في كيفية إدارة الحكومة للاقتصاد. تختلف الأنظمة السياسية عادة بشأن طبيعة السياسات المالية والنقدية وأهميتها. فعلى سبيل المثال، كانت السياسة النقدية الألمانية، قبل تبنيها لمعاهدة التقارب الأوروبية في أواسط تسعينات القرن العشرين، تعد، عمومًا، أكثر صرامة من السياسات النقدية في البلدان الأوروبية الأخرى، مثل إيطاليا. ويمكن أن تختلف الحكومات، أيضًا، بدلالة عدد من القضايا المحدَّدة مثل الأهمية التي توليها لشبكات السلامة الاجتماعية. كما أن الاختلافات السياسية الدولية مهمة أيضًا

في صياغة الأنظمة المالية الوطنية. فالمؤثرات التنظيمية والحكومية على القطاع المالي تختلف كثيرًا باختلاف البلدان. إن هذه الفروق في إدارة اقتصاد ما لا تؤثر في طبيعة الأنظمة المالية المحلية والبنى المصرفية فحسب، بل تؤثر أيضًا بتدفّقات الأموال عبر الحدود وغير ذلك من الأنشطة المالية. ولها بالتأكيد أثر على كيفية تغير معدلات سعر الفائدة ومعدلات سعر الصرف وتطورها بمرور الزمن.

تضمينات للإدارة المالية الدولية

إن الفروق المؤسَّسيَّة والسياسيَّة لا تشكل طبيعة حركات سعر الصرف فحسب، بل تؤثر أيضًا في كيفية تقييم المجازفة الماليَّة ومجازفة العمل وتسعيرهما في بلد من البلدان. فالمديرون الماليّون الحاذقون يستطيعون موازنة مثل هذه الفروق واستغلالها لتخفيض تكاليف التشغيل والتكاليف المالية وتقليص المخاطر لصالح شركتهم. فالانحرافات المديدة، مثلاً، عن شراء أسعار الصرف ذات القوة المكافئة تعني فرصًا لإيجاد القيمة بفضل تعيين المصادر وتقسيم السوق[1]. إضافة إلى احتمال وجود فرص لإيجاد قيمة عن طريق تلافي حركات سعر الصرف غير المتوقعة أو غير المرغوبة. وبالمثل تتيح هذه الفروق الدولية لشركة تستطيع الوصول إلى التحويل في بلدان عديدة أن تخفض تكاليف تمويلها بفضل جمع المال في أكثر البلدان تأثيرًا على الكلفة في أي وقت معين. وهكذا، يتوجب على المديرين الماليين الحاذقين في الشركات المتعددة الجنسيات أن يحسبوا حسابًا للأهداف العالمية والأهداف المحلية معًا بآن واحد، أي عليهم أن يكونوا محليِّين ـ عالميًّا أو «محليين عالميين» في كل أعمالهم وتأملاتهم.

ما مدى عالميّة الأسواق المالية؟

للأسواق المالية اليوم مجال يجسر العالم حقًا. أي أن الشركات في

جميع أنحاء العالم تستطيع الوصول إلى الأسواق المحلية والخارجية في بلدان كثيرة وبعملات عديدة. وعلى الرغم من وجود حواجز في وجه الاستثمار فيما وراء البحار والاقتراض في بلدان عديدة، ورغم أن الشركات تواجه مستويات مختلفة من الضرائب والتكاليف التنظيمية الأخرى، فإن الأسواق المالية، مع ذلك، مترابطة عالميًا. منذ اندفاع أسعار سوق البورصة التي يؤثر بعضها في بعض عبر الكرة الأرضية عندما تغلق طوكيو وتفتح لندن، ويتبع ذلك فتح نيويورك وأخيرًا إغلاق سان فرانسيسكو ـ وهذه الأسواق تتفاعل. والواقع أنها تزداد ارتباطًا بدلالة التجارة بحيث يستطيع المستثمرون في سوق بورصة ما الوصول إلى أسواق أخرى في جميع أنحاء العالم على نطاق أوسع وبتزايد أكبر. كما أن الشركات نفسها الآن غالبًا ما تسجل أسهمها في أسواق عديدة محولة بذلك أسهمها وسنداتها إلى سلع تجارية في الأسواق المالية المحلية في بلدان عديدة.

إن مقياس عالمية الأسواق المالية اليوم هو سوق البورصة الأجنبية التي تنجز معاملات قيمتها أكثر من 1,5 $ تريليون دولاراً كل يوم عمل[2]. مركز هذه السوق في لندن ولكن العمليات التجارية تستمر ليل نهار طالما أن المصارف تمرِّر أنشطتها التجارية إلى فروعها وشركاتها التابعة لها من لندن إلى نيويورك وسان فرانسيسكو، وطوكيو، وهونغ كونغ، والبحرين، وعودة إلى لندن. إنه عمل على مدار الساعة، وتعد هذه السوق أكبر سوق مالية في العالم بدلالة القيمة (وبالمقارنة، بلغت العمليات التجارية العالمية بالسلع والخدمات طيلة سنة كامل سنة 1998 حوالي 6,7 $ تريليون أو أقل من قيمة العمليات التجارية في البورصة الأجنبية في أسبوع واحد؛ ويبلغ حجم الأعمال التجارية في بورصة نيويورك 7,3 $ تريليون سنة 1998، أو حوالي قيمة العمليات التجارية في البورصة العالمية خلال أسبوع واحد).

ومقياس آخر لمدى عالمية الأسواق المالية هو مستوى مساهمة الشركات

اللاأمريكية في أسواق الولايات المتحدة المالية. فقد بلغ عدد الشركات الأجنبية المسجلة في بورصة نيويورك، بما في ذلك حصص الأسهم العادية وإيصالات الإيداع الأمريكية، الآن أكثر من (400) من (48) بلدًا، (وما زال العدد يرتفع). وهناك قدر كبير من الاستثمار في الأسهم الأمريكية وهناك أيضًا في الاتجاه المعاكس استثمار أمريكي في أسهم أجنبية (وكلا الرقمين يتصاعدان بسرعة أكبر من الاستثمار المحلي). وإجمالاً، تُعَدُّ السوق المالية الأمريكية عالمية بدرجة عالية وكلا المقترضين والمقرضين العالميين نشطون فيها.

وهناك مقياس ثالث لعمليات الأسواق المالية في جميع أنحاء العالم هو انتشار الصدمات المالية. فعندما حَلَّت محنة المضاربة في تايلاند في تموز (يوليو) سنة 1997 وانتقلت ملايين من دولارات الاستثمارات خارج تلك البلد، لم تنخفض قيمة الباهت baht بصورة درامية فحسب، بل جرَّ معه عملات عديدة أخرى. وأول من تأثر البلدان المجاورة مثل أندونيسيا وماليزيا، ولكن الأثر انتشر حتى شمل أمريكا اللاتينية، حيث ضربت المضاربة الأرجنتين والبرازيل. كما حدثت انكماشات اقتصادية، وهجمات مضاربة بدءًا من اليابان إلى روسيا إلى إكوادور حيث حاولت عمليات تخفيض قيمة العملات وسياسات الطوارىء الحكومية وقف هلع البيع خلال سنة 1998. يبدو أن انتشار صدمة المضاربة قد انتهت، ولكن الأثر الاقتصادي كان عالميًا بوضوح.

تؤكد هذه الأنواع من الصدمات المالية الكبرى بصورة درامية أنه لا بدَّ من تنفيذ الإدارة المالية على أساس عالمي. وينبغي تقييم التكاليف والمجازفات وإدارتها على أساس عالمي. فليس من الحكمة قياس خطة المجازفات في بلد ما دون الأخذ بالحسبان أثر الظروف في البلدان الأخرى. فالمحنة الآسيوية في تسعينات القرن العشرين تشرح هذه المشكلة بصورة صارخة. حتى في السياق المحلي، ليس من المعقول التعامل مع مجازفة سعر الفائدة دون اعتبار مجازفة التضخم ومجازفة سعر الصرف (إضافة إلى تفاعلاتها). فعندما تتغيَّر أسعار

الفائدة، إنما يحدث ذلك بسبب التغير الحاصل في التضخم أو استباقًا لذلك التغير، وغالبًا ما يكون مقترنًا بإعادة تقييم العملة التي تتبع بتخفيض قيمتها لأجل قصير. فمجازفات أي منها لا يمكن أن تدار بمعزل عن مجازفات الأخرى.

الأسواق المالية الدولية والمؤسسات

سوف تستمر الأسواق المالية الدولية في مطلع الألفين في تقديم إمكانية وصول الأعمال إلى بدائل تمويلية، وبدائل استثمارية، وخدمات مالية متنوعة أخرى كإدارة الميزانيات، والتحويل، وغير ذلك، تمامًا كما كان الحال في أواخر تسعينات القرن العشرين. إن أدوار المؤسسات تتغيَّر، على أية حال، كلما أصبحت الأسواق المالية الكبرى أكثر شيوعًا، وكلما اتسع استخدام الإنترنت بوصفه آلية لتقديم الخدمات.

تزداد جاذبية الأسواق المالية في جميع أنحاء العالم للمقترضين والمقرضين الدوليين. فقبل أقل من عقد من الزمن كانت معظم الأسواق المالية الوطنية تنقسم بعضها عن بعض بأنظمة ضريبية وتنظيمية، وبأحكام الملكية، وبتكاليف المعاملات. لقد واجه المقترضون والمقرضون، خارج الولايات المتحدة، في المملكة المتحدة، وعدد قليل آخر من الأسواق، حواجز هائلة أمام دخولهم وخروجهم. كان اختيار أمناء الصندوق للشركات الدولية لموقع إدارة النقد و/ أو إدارة مجازفة الصرف، يقع عادة على لندن. إذ إن المواقع الأخرى كانت مثقلة بالقيود التنظيمية وتكاليف المعاملات.

تقدم معظم بلدان منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD، اليوم، دخولاً وخروجًا غير مقيَّدين لتحويلات الميزانيات وغيرها من المعاملات المالية، كما أن المراكز المالية في مواقع الأسواق الناشئة مثل هونغ كونغ، وسنغافورة، وبانما، وجزر كيمان Cayman Islands تقدِّم نشاطًا ماليًا غير مقيَّد ومنخفض التكلفة لاختيار مركز مالي إقليمي مشترك، اليوم، صلة مع أنواع

النظراء من المراكز التي ترغب في العمل معها، أكبر من الصلة مع تكاليف المعاملات أو القيود التنظيمية.

ربما تتطلَّع شركة أمريكية، مثلاً، مهتمة في توسيع مصادر ميزانيتها لتشمل مستثمرين/مقرضين من خارج الولايات المتحدة، إلى الأسواق الأوروبية للحصول على تمويل جديد. فإذا ما أصدرت سندًا أوروبيًا فإنها ستجد مستثمرين مؤسّسين إضافيين، في أوروبا الذين لا ينشطون في الولايات المتحدة، وبالتالي تكون قد وسَّعت نطاق فرصها. وكذلك الأمر، إذا ما أصدرت أسهماً كإيصالات الإيداع العالمية GDRs أو كحصص عادية في لندن أو في أية سوق مالية كبرى، فإن الشركة ربما تكسب مستثمرين للأسهم جدًا. وبدراسة التمويل المصرفي في لندن أو في أي مكان آخر في أوروبا أو في آسيا، فإن الشركة ربما تنمي علاقات مصرفية جديدة ومصادر تمويل إضافية.

إن مجموعات مماثلة من الفرص عبر الحدود تنتظر شركات أخرى من بلدان أخرى كذلك. تستطيع الشركات الأجنبية الوصول إلى الأسواق المالية الأمريكية الكبرى بفضل استخدام الدين التقليدي ومستندات الأسهم، أو بفضل ابتكارات متاحة فقط لمن يصدرها من غير الأمريكيين مثل إيصالات الإيداع الأمريكية ADRs في جانب الأسهم، أو سندات يانكي أو أوراق تجارية في جانب الدين.

التكاليف والمجازفات في الأسواق المالية الحديثة

ربما تأتي الإشكالات التي يواجهها المرء في الإفادة من هذه الأسواق المالية القوية من مصادر عديدة. أولها أنه إذا لم تكن الشركة تملك بالفعل درجة عالية من الملاءة، فإن كثيرًا من البدائل التمويلية لا تتوافر، بكل بساطة، لأن مقدرة الشركات على إصدار معظم المستندات التي بُحثت هنا تكمن كلية في ما يرى الآخرون من ثقة في ملاءمتها، لذلك تعاني الشركات الأصغر والأقل شهرة من زمن صعب، بوجه عام، حتى تحصل على هذه الثقة. وثاني هذه

المصادر، القيود السياسية الحكومية التي ما زالت قائمة في بلدان عديدة على الأنشطة المالية الدولية. لذلك ربما ترى بعض الشركات أن أدوات التمويل المرغوبة ليست ممكنة قانونيًا، بعد. وثالثها، هو أن قبول الشركة تمويلاً من مصدر دولي، يعرّضها لمخاطر جديدة مثل مخاطر سعر الصرف والمخاطر التجارية السياسية المترتبة على عملها في ظل تشريع أجنبي. ورابع هذه المصادر هو أنه ما إن تغدو الشركة جزءًا من حلبة التمويل الدولي حتى تنخرط في المسرحية وتخضع لمجازفات العمل على هذا الصعيد (خصوصًا فيما يتعلّق بالدمج والضم).

المؤسسات المالية في السياق العالمي

على الرغم من أن ظاهرة الكف عن الوساطات اكتسحت الأسواق المالية منذ مطلع ثمانينات القرن العشرين، فقد استعادت المصارف التجارية دورها كمورِّد بارز للخدمات المالية. لقد بدا في مطلع ثمانينات القرن العشرين أن المصارف التجارية في الولايات المتحدة تسير في طريق الانهيار الدائم. إذ كانت المصارف التجارية مهدَّدة تهديدًا ناجحًا من قبل الابتكارات المالية (مثل الميزانيات المتبادلة في أسواق النقد، وحسابات الإدارة المالية على مستوى البيع بالتجزئة، والتسهيلات المالية كالأوراق التجارية، وتسهيلات التأمين الدوَّارة على الصعيد المشترك) ومن قبل المصارف الاستثمارية مثل مصرف ميريل لينش Merrill Lynch ومصرف شيرسون ليهمان برذرز Shearson Lehman Brothers.

وبدخول تسعينات القرن العشرين، كان واضحًا أن المصارف التجارية في الولايات المتحدة قد نجت من تهديد الموت الموجَّه إليها من أندادها المصارف الاستثمارية (رغم أن المدخرات والقروض لم تنج). اتجهت الحركة الكبرى في الولايات المتحدة في غضون هذا العقد نحو دمج المصارف التجارية في بيوتات سلطة لتقديم الخدمات المالية في جميع أنحاء الولايات المتحدة قادرة على

منافسة عارضي الخدمات المالية المحلية اللامصرفية، ومنافسة المصارف الأجنبية المتعددة الأغراض، كذلك، مثل بنك باركليس Barclays ودتش بانك Deutche Bank. إن ما يشرح هذه التغيرات في السوق المصرفية الأمريكية هو التوسع القومي الذي قام به بنك ون Bank One من خلال ضمّه لمصارف صغيرة ومتوسطة الحجم في أكثر من عشرين ولاية (وخصوصًا في الأقاليم غير الساحلية من الولايات المتحدة)[3]. والتوسع الذي قام به مصرف تشيز مانهاتن Chase Manhattan من خلال إقامة مكاتب لإنتاج القروض، وإقراض العقارات في جميع أنحاء البلاد (إضافة إلى ضمّه لبنك كميكال Chamical Bank سنة 1996).

لقد اختَتَم هذا الاتجاه تسعينات القرن العشرين بولادة بنك أمريكا (Bofa Bank of America الحالي الذي نجم عن الاندماج بنيشنز بنك Nations Bank سنة 1998 (حيث اكتسب نيشنز بنك أساسًا السيطرة على الكيان الموحد، حتى إنه نقل المقر الرئيسي له من سان فرانسيسكو San Francisco إلى شارلوت Sharlotte، في نورث كارولانيا North Carolina. يشمل هذا المصرف المجموعة المندمجة للمصارف الإقليمية السابقة مثل كروكر بنك Crocker Bank وسي فيرست Seafirst على الساحل الغربي، وبارنت بنك Barnett Bank وبوت مينز بانكشيرز Boat men's Bancshares على الساحل الشرقي. ومن الأمثلة الأخرى على جنون التضامن هذا هو تشكيل سيتي غروب City group سنة 1998 الذي التحق فيها سيتي بنك City Bank بمجموعة ترافيلرز Travelers Group من أجل تشكيل سوق مالية كبرى، مع حضور كبير في المصرفة التجارية، والمصرفة الاستثمارية (سالمون سميث بارني Salmon Smith Barney والتأمين في طول الولايات المتحدة وعرضها، وفي الخارج.

وبالنظر إلى أحكام الخدمات المالية في المستوى العالمي، فإن أية شركة أمريكية تستطيع احتساب أية شركة من الشركات التالية مقدّمةً محتملةً للخدمات المالية في عشرات من البلدان.

نلاحظ، كما هو مبيَّن في الجدول 1 ـ 9، أن مدى المؤسسات المالية العالمية كبيرٌ ومتعدِّد الوجود. القائمة تنمو بالتأكيد، ومقيَّدة بحقيقة أنها لم تشمل عارضي الخدمات المالية غير المركزة في المصارف (مثل ميريل لينش، وأمـيـركـان إكـسـبـرس American Express وفـورد كـرديـت Ford Credit وجي .إي. كابيتال G.E. Capital.

الجدول 9.1: المصارف الشاملة العالمية الكبرى 1999.

المؤسسة المالية	الخدمات	عدد البلدان
Citigroup	com, inv, ins	98
Deutsche Bank	com, inv	50
Union Bank Of Switz	com, inv	40
Bank of America	com, inv	37
Barclays Bank	com, inv	76
HongKong & Shanghai Bank	com, inv	79
Lloyds Bank	com, inv, ins	40
Credit Suisse	com, inv	50
Dresdner Bank	com, inv	70
Bank of Tokyo-Mistubishi	com, inv	45
ABN-Amro Bank	com, inv	30

ملاحظة: com = أعمال مصرفية تجارية

inv = أعمال مصرفية استثمارية

ins = تأمين

المصادر: كتيب هوفر للعمل الدولي، تقارير مصرفية سنوية، تقارير تحليلية من مصارف استثمارية.

مجال الأسواق الدولية وعلاقاته

إن حجم الأسواق المالية في نهاية القرن العشرين مثير للإعجاب حقًا. فابتداء بأسواق البورصة الأجنبية ذات الحصيلة التجارية المقدرة 1,5 $ تريليون دولار يوميًا، نجد أن مدى الأسواق المالية واسع وعميق حقًا. فهذه الأسواق لا يرتبط بعضها ببعض بالمعاملات في ما بينها، بل أيضًا بالوسطاء ذوي المكاتب في بلدان عديدة. فمثلاً، يستطيع مصرف هونغ كونغ Hong Kong Bank (HSBC) أن يقدِّم لعميل حساب تدقيق في نيويورك (عبر شبكة فروعه «مارين ميدلاند» Marine Midland التي يملكها بالكامل)، وكتاب اعتماد في هونغ كونغ، وخدمة إدارة نقدية في لندن (عبر المتنسبين لشبكة ميدلاند)، بغض النظر عن الخدمات الأخرى في عشرات المواقع في جميع أنحاء العالم. يُعطي الجدول (2 ـ 9) منظورًا نسبيًا للإمكانات التمويلية في أسواق مختلفة.

لا تعمل الأسواق المالية الآن عبر أسواق منظمة فحسب، بل أيضًا عبر غرف تجارية وأسواق إلكترونية التي تشمل مصارف تجارية ومصارف استثمارية في معاملات تحتوي منظومات الأصول والخصوم المتَّسعة باستمرار (OTC والأسهم التجارية في البورصة) على أساس دائم طيلة الأربع والعشرين ساعة.

الأوراق المالية والمستندات المتوافرة

يجري بحث التنوع الواسع للمستندات المالية المتوافرة في الأسواق المالية المتعددة فيما بعد في فصول مستقلة تغطي جميع أدوات التمويل (مصادر الأموال)، استثمار الأدوات (استخدام الأموال)، وأدوات الحماية (إدارة منع الأخطار).

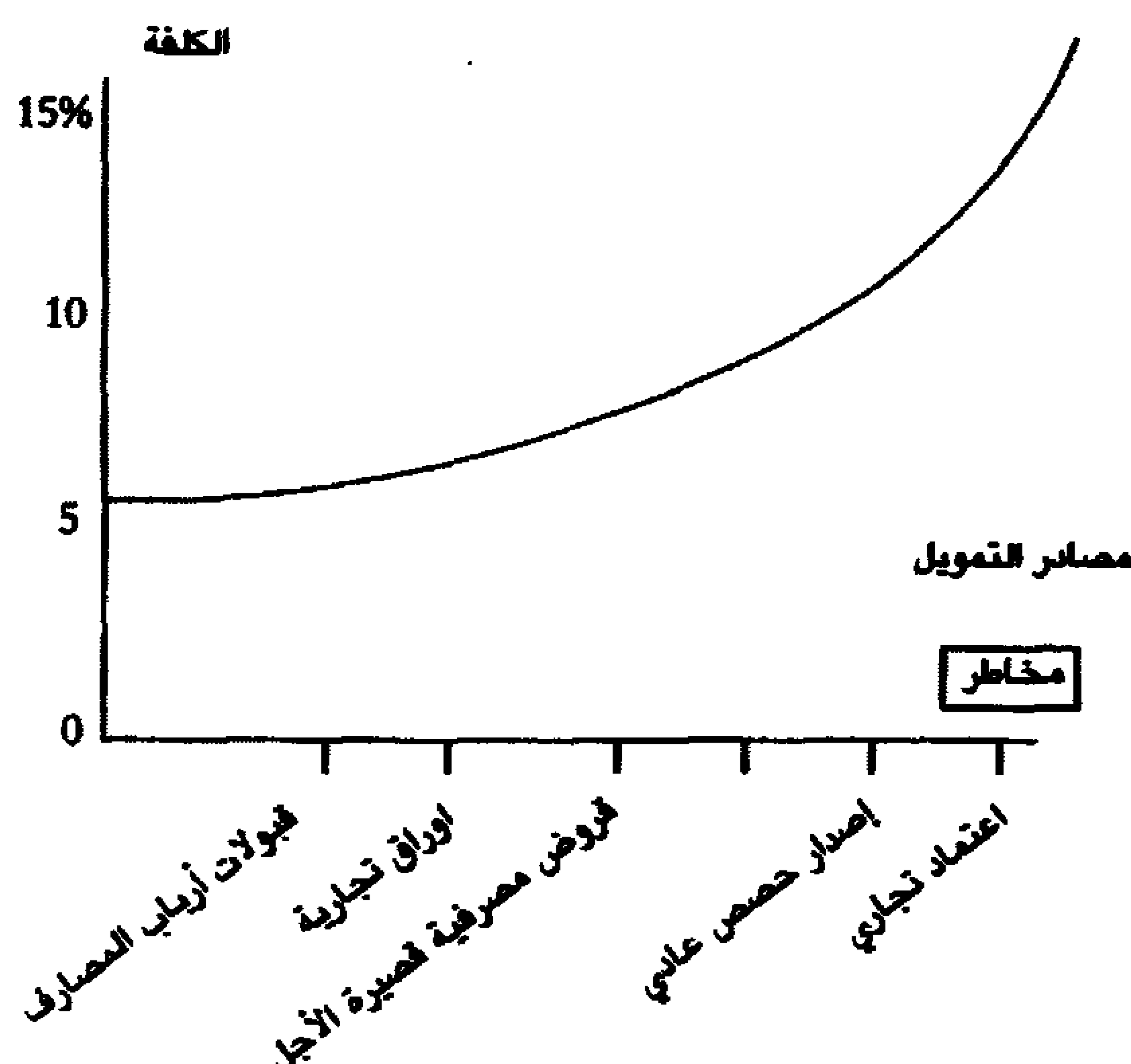
الجدول 2.9: الأسواق المالية الجوهرية سنة 1998.

السوق	مجمل العمليات التجارية اليومية	التمويل
New York Stock Exchange	$22.8	$11,800
London Stock Exchange	8.150	2,370
Frankfort Stock Exchange*	4.289	1,094
Tokyo Stock Exchange	2.357	2,439
Hong Kong Stock Exchange	0.562	344
US total bank loans		7,061.8
UK total bank loans		1,806.7
ADRs total issues		392

* معطيات فرانكفورت تغطي البورصة الألمانية كلها.
المصادر: نظام الاحتياطي الفيدرالي، مصرف انكلترا، بونديسبنك Bundesbank، بورصة نيويورك، بورصة لندن.

1: أدوات التمويل (مصادر الأموال) واستراتيجيات

تتضمن المصادر الرئيسة للأموال المتوافرة لشركة دولية تلك المبيَّنة في الشكل 1 ـ 9. وينبغي تقييم هذه البدائل بدلالة تكاليفها وتعرضها لمخاطر سعر الفائدة، وسعر الصرف، والمخاطر السياسية، ومخاطر الأثمان، إضافة إلى أثرها على مخاطر تقصير الشركة، والرقابة المشتركة، وأثرها على مقدرة البحث عن مزيد من التمويل فيما بعد. فإذا أرادت شركة أمريكية إصدار سندات من فئة اليورو في لوكسمبورغ فلسوف يتضمن ذلك الوصول إلى المستثمرين الأوروبيين، وكشف العملة باليورو، وخطر تقصير أعلى مما سبق، وأمورًا أخرى مساوية لها. ربما تكون كلفة إصدار هذه المستندات وسعر الفائدة عليها أقل من التكاليف المحلية في الولايات المتحدة، إلاَّ أنه لا يمكن إغفال المخاطر الجديدة وموئل المستثمرين الموسع[4].



الشكل 2-9: علاقة المخاطر / الكلفة (في مستندات دولارية أميركية 1999).

مما لا شك فيه أن الاعتبار الأساسي لاختيار مصدر التمويل من بين المصادر المختلفة هو الكلفة، وعلى الأخص كلفة الفائدة (أو العائد المطلوب على مستندات الأسهم). وتعتمد هذه الكلفة على فترة التمويل (وقت أطول، كلفة أعلى) وعلى الاختيار بين الدين وصيغ الأسهم (غالبًا ما يكون الدين أرخص، ولكنه يعرِّض الشركة لخطر التقصير). فعندما يزاوج هذا الاعتبار مع الخطر المشمول، فإنه يمكن رسم منحنى كلاسي لِ «المخاطر/ الكلفة» كما في الشكل 2 ـ 9.

يبيِّن منحنى تناوب المخاطر/ الكلفة الكلاسي هذا، الميل الصاعد المألوف، الذي يرتفع بسرعة أكبر كلما استخدمت الشركة مستويات أعلى من تمويل الدين. أما الذي لا يبينه المنحنى، على أية حال، هو المجازفة النوعية للشركة المتولدة عن كل أداة. فمثلاً، لو مَكَّنت السندات الأوروبية من فئة الين الشركة من حماية الأصول الموجودة من فئة الين، فإن مصدر التمويل هذا

سيظهر في مستوى خطر أدنى من الذي يظهر في الشكل. والواقع أنه ينظر إلى المخاطر في الشكل من منظور السوق المالية إجمالاً، بدلاً من منظور الشركة الداخلي. وكل شركة تحتاج إلى بناء مخطط مخاطر/كلفة خاص بها لمقارنة مصادر التمويل المختلفة، طالما أن وضعية كل شركة تختلف عن الأخرى. في حين أن ما يظهره الشكل بصورة مفيدة هو كلفة الفائدة التقريبية لكل أداة، رغم أن هذه الأدوات سوف تختلف إلى حدٍّ ما بالنسبة إلى كل شركة.

قرارات بنية رأس المال

تعكس القرارات المتعلِّقة ببنية رأس المال خيارات نِسَب الدين والأسهم في مصادر التمويل التي تستخدمها الشركة. فالدفع إلى الدائن يجب أن يكون في حينه وإلاً اضطرَّت الشركة لإعلان الإفلاس. أما حاملو الأسهم فليس لهم هذه الأولوية، ولكنهم يستطيعون المطالبة بكل ما تبقى من الدخل أو الأصول. الدين أسلم للمستثمر وتكاليفه المترتبة على الشركة قابلة للحسم الضريبي، ورغم أنه أرخص عمومًا إلاً أنه أخطر من الأسهم على الشركة. ولكي تخفض الشركة تكاليف رأس المال وترفع قيمة سوقها، خير لها أن تبحث عن دين أقل كلفة يستطيع خدمتها بأمان.

إضافة إلى أن تمويل الدين، بالاعتماد على مجموعة الفرص الاستثمارية والبنية الإدارية للشركة، يمكن أن يشجِّع المديرين على تغيير صيغة مزج استثمارات الشركة ومداها لتقترب أكثر من استثماراتها المثلى. وعلى مستوى الدين المثالي، تُعادل التكاليف الإضافية ذات الصلة بالمجازفة وسواها، بفضل الميزات الإدارية وغيرها العائدة لتمويل الدين، مثل انخفاض متوسط تكاليف رأس المال الناجمة عن استخدام جزء أكبر من الدين. ربما يختلف مستوى الدين المثالي هذا، الذي يُخفض متوسط كلفة رأس المال، اعتمادًا على مجموعة الفرص الاستثمارية للشركة، والبنية الإدارية، واستقرارية السيولات

النقدية العاملة للشركة، واحتمال حدوث كارثة مالية وتكاليفها، وعلى مدى احتمالها للمجازفة.

وهكذا يمكن توقع تغير البنية الرأسمالية المثالية للشركة ليس فقط بسبب حجم الشركة وغير ذلك من الخصائص المشتركة، بل أيضًا بنقل نسبة الضريبة، والصناعة، والبلد. فالبنى الرأسمالية للشركات التي تعمل في مجال صناعة واحدة، ولكنها في بلدان مختلفة، غالبًا ما تكون مختلفة تمامًا. وتعكس هذه الفروق عمومًا الاختلافات الدولية في نسب الضرائب والأنظمة التنظيمية، والاختلافات في المواقف تجاه محن العمل. إن نسب الضريبة الأعلى تتضمَّن ميزة أعلى للدين، كما أن بنى عمل المجموعات هي في صالح الدين، إذ يتوقع من أعضاء المجموعة أن يساعدوا عضو المجموعة في المحنة. يبيِّن الجدول (3 ـ 9) بعض الفروق الدولية في قواعد البنى الرأسمالية. إضافة إلى ما يبينه هذا الجدول من كبريات الشركات في كل بلد، فهو يتضمَّن كذلك المدى الدولي الكبير في نسب إجمالي الأصول TA التي تمول بالأسهم (أما البقية فتمول بالدين).

قرارات البنى الرأسمالية للفروع الأجنبية

إن قرارات البنية الرأسمالية لفرع شركة متعدِّدة الجنسيات في بلدٍ ما غالبًا ما تعكس ثلاثة آثار كبرى، هي: مخاطر سياسية، قواعد نسب الدين، وقواعد الدين للبلد الأم. الأثر الأول الكبير هو المجازفة السياسية في البلد المضيف، مع استخدام نِسَب دَيْن أعلى، ومستويات أعلى من التمويل المحلي في بلدان ذات مستويات عالية من المجازفة السياسية، ومجازفة الميزانيات المغلقة. تتضمَّن المؤثرات المحلية على نسب الدين المثلى معدلات الضريبة والمصانع في بيئة العمل المؤثرة على استقرارية السيولات النقدية واحتمال حدوث محنة مالية. وتتضمَّن مؤثرات البلد الأم على البنية الرأسمالية للفرع الحاجة إلى التواؤم مع قواعد نسبة الدين في البلد الأم في بيانات مالية مُوحَّدة. إذ إن الانحراف عن أية مجموعة من قواعد نسب الدين، سواء كانت القواعد

المحلية، أو قواعد البلد الأم، يسفر عن تكاليف أعلى وبما أن قواعد الدين المحلية والعائدة إلى الوطن الأم غالبًا ما تكون مختلفة، فإن على البنية الرأسمالية للفرع الأجنبي أن توازن هذه التكاليف.

الجدول 3.9: الفروق الدولية في قواعد البنية الرأسمالية (شركات كبرى من بلدان مختارة)

البلد	نسبة المعدلات Equity-TA%
Latin America	
Mexico	53
Chile	55
Brazil	40
Argentina	42
Europe	
UK	40
Netherlands	30
Germany	25
Sweden	24
France	18
Italy	12
Asia	
Hong Kong	67
Singapore	58
Taiwan	36
India	31
Japan	14
Korea	12

المصادر:

1. راجع أغاروال، «فروق البنية الرأسمالية بين شركات آسيوية كبيرة»، النشرة الاقتصادية الآسيوية (يوليو، تموز 1990)، 39 - 53.
2. راج أغاروال، «البنية الرأسمالية بين شركات أمريكا اللاتينية»، التمويل الإداري (1987-1) 3 - 11.
3. راج أغاروال، «الفروق الدولية في قواعد البنية الرأسمالية»، مجلة Management International Review.

2. استثمار الأدوات (استخدامات الأموال) والاستراتيجيات

إدارة رأس المال العامل، المتعدِّد الجنسيات.

تتضمَّن إدارة رأس المال العامل قرارات تتعلَّق بمستويات الدفع النقدي، وسندات القبض، والموجودات. يُعدُّ رأس المال العامل الكبير مكلفًا، يخفض الربحية والعائد على رأس المال. وكذلك رأس المال العامل القليل جدًّا يُعَدُّ مكلفًا بدلالة الفرص الضائعة (مثلاً، المبيعات الضائعة بسبب المخزون غير الكفؤ أو بسبب سياسة الائتمانات الشديدة)، إذ ربما تعاني الشركة من ارتفاع كلفة رأسمالها بسبب قلَّة السيولة النقدية إذا لم تستطع سداد الفواتير في الوقت المناسب. وهكذا فإن سياسة البنية الرأسمالية، مثلها كمثل سياسات رأس المال العامل، وتكاليف المستوى العالي جدًّا. وبسبب صعوبة قياس العديد من هذه المبادلات، فإنه لا يمكن أن يكون تحديد المستويات المثالية لرأس المال العامل علمية تمامًا. إذ تظل، عمليًّا، من الصيغ الفنية.

تعتمد تكاليف مجازفات مستوى معيَّن من مستويات رأس المال العامل على القواعد المحلية وظروف العمل. فمثلاً، عمليات التصفية المصرفية المحلية للمدفوعات، والتنبؤ بالتدفق النقدي الداخلي والتدفق النقدي الخارجي يؤثِّر في المستويات المثالية للنقد، وتؤثر شروط الائتمان الصناعي والمحلي وسياسات الجمع في مستويات سندات القبض، وتؤثِّر التوافرية المحلية والأوقات الرائدة ومعدلات التضخم تأثيرًا كبيرًا في مستويات المخزون. وسوف يكون كذلك، لقوة العملة المحلية بعض الأثر على مستويات رأس المال العامل كما بحثت سابقًا. على أية حال، لا يمكن أن تكون المستويات الفرعية لرأس المال العامل خارجة كثيرًا عن قواعد البلد الأم لتجنب الإشكالات مع البيانات المالية الموحدة. وكما هو حال قرارات البنية الرأسمالية لفروع الشركات المتعددة الجنسيات، لا بدَّ للمستويات المثالية لرأس المال العامل، والنقد، وسندات القبض والمخزون العائدة إلى فرع شركة متعدِّدة

الجنسيات، أن تعكس توازنًا بين مؤشرات بلد الموطن، ومؤشرات البلد المضيف.

وضع ميزانية رأس المال الدولي

وضع ميزانية رأس المال هي عملية تمويل المشاريع ذات المنافع البعيدة المدى (أي، المنافع التي تتجاوز سنة واحدة). وينبغي لمشاريع وضع الميزانية أن تضيف قيمة (أي أن القيمة الحالية للتدفقات النقدية المستقبلية التزايدية والمنافع الأخرى يجب أن تفوق القيمة الحالية للاستثمار مع حسم كليهما بنسب حسم مناسبة معدلة بما يتفق مع المجازفة). وهكذا فإن عملية وضع ميزانية رأس المال لا تتضمَّن تقدير معدلات الحسم المناسبة المعدلة بما يتفق مع المجازفة فحسب، بل تتضمن أيضًا تقييم فوائد المشروع المستقبلية وتحويل أكبر قدر منها إلى سيولات نقدية، مع الأخذ بالحسبان ردود فعل المنافسين، والتغيرات الأخرى في البيئة المستقبلية للعمل.

ربما كان من الصعب جدًا تقييم العديد من المنافع (مثل نوعية المنتج المحسَّنة، أو أوقات تسليم أفضل، أو تحسينات في خدمة الزبائن) بدلالة السيولة النقدية. إذ ربما تكون بعض المنافع المستقبلية اللانقدية على هيئة خيارات حقيقية تضع الشركة في احتمال تعهدات مستقبلية مربحة. إضافة إلى صعوبات تقييم المنافع المستقبلية للمشروع المقترح وعدم التيقن من هذا التقييم، فإن وضع ميزانية رأس المال تتضمَّن، كذلك، تقييمًا للمجازفات في هذه المنافع المستقبلية لتقدير نسبة حسم مناسبة لحساب القيمة الحالية لهذه المنافع المستقبلية. وربما يستخدم تحليل مشروع رأس المال تحليل الحساسية، وتقييمات سيناريو، ومحاكاة، ونظرية المجموعات، ونماذج تسعير الخيارات، وإجراءات نموذجية أخرى لتقييم هذه المنافع المستقبلية غير اليقينية وتقدير نسبة الحسم المناسبة والمعدلة وفق المجازفة. ويتضمن تقييم مشاريع رأس المال عادة، من ناحية عملية، تقريبات عديدة وتقديرات ذاتية خصوصًا فيما يتعلَّق

بالمشاريع الصغيرة مع تزايد اتساع عملية التقييم فيما يتعلق بالمشاريع الأكبر.

يمكن أن يكون تثمين الخيارات الواقعية التي ربما تتولَّد عن مشروع رأسمالي تحدِّيًا قويًّا. والتحدِّي الأول هو تحديد فرصة العمل المستقبلية المحتملة التي نشأت، وإعادة سكبها في قوالب علم مصطلحات الخيارات. مثلاً، من الضروري تحديد الأصل الهام ودرجة المجازفة فيه، أو سعر ممارسة الخيارات، أو ما هو الاستثمار المطلوب، وما هو استحقاق الخيار أو كم من الزمن ستظل فرصة العمل هذه متوافرة؟ إضافة إلى أنه من المفيد ملاحظة أن قيمة الخيار تعتمد اعتمادًا إيجابيًّا على خطورة الأصل الهام وعلى استحقاق الخيار. ويجب حسم قيمة الخيار المستقبلي هذا رجوعًا إلى سنة الصفر.

إن تقييم مشاريع رأس المال في المتعدِّدة الجنسيات المتنوِّعة يزداد تعقيدًا بفضل حقيقة أنه في الوقت الذي تعين في الرئاسات المشتركة عمومًا ميزانيات هذه المشاريع، تكون اقتراحات مشاريع قد أُعِدَّت من قبل الأقسام أو من هيئة موظفي وحدة عمل الذين هم أكثر دراية بمخاطر المشاريع ومنافعها. يؤدِّي اللاتناسق المعلوماتي هذا إلى «مقامرة» بين الرئاسات ووحدات العمل ويسفر عن بعض بقايا تكاليف الأقسام الإدارية البينية (بين الشركات) ويُعَدُّ عدم التناسق المعلوماتي هذا بين الرئاسات ووحدات العمل أسوأ، عمومًا، أثرًا على المشاريع في بلدان أجنبية، ويعتمد (أو يرفض) لأن المشاريع القادمة من الأقسام المختلفة، أو وحدات العمل، أو البلدان، ربما لا تلبي المعايير ذاتها. يجب تطوير أنظمة حوافز مناسبة بين الأقسام والشركات، وتطوير بنى تنظيمية لعمليات وضع ميزانيات رأس المال، وتطبيقها لتقليص تكاليف الأقسام الإدارية هذه.

كل هذه القضايا والتحديات المتعلقة بأنظمة وضع ميزانيات رأس المال قد أكدت بالنسبة للشركات المتعدِّدة الجنسيات المتباينة التي ينبغي أن تقارن، غالبًا، اقتراحات المشاريع المقدمة من صناعات وبلدان مختلفة مع أعمال

وبيئات ثقافية مختلفة، ودرجات من الشدة التنافسية، ومعدلات التضخم وأسعار الصرف. إنه تحدٍّ لجعل تقييم منافع ومخاطر المشروع مسألة يمكن مقارنتها في البلدان المختلفة والصناعات المتنوعة. فعلى سبيل المثال، جرى التعبير عن هذا التحدّي لشركة تغليف متعدِّدة الجنسيات والمتباينة في الولايات المتحدة، في السؤال التالي: «كيف تقارن طلب رأس مال لمعمل علب من الكرتون المموَّج في المسيسيبي بطلب لمعمل قوارير زجاجية في إكوادور؟» لا يبدو أن هناك أية مقاربة فُضلى للجواب على مثل هذا النمط من الأسئلة، وعلى الشركات المتعدِّدة الجنسيات والمتباينة أن تطوِّر طرقها المتنوعة وتقنياتها لتقييم المشاريع الرأسمالية ومقارنتها عبر البلدان والصناعات. تشمل تقنيات تقييم المجازفة فئات تصنيف مشكلة وذاتية، وتحليل سيناريو، ومحاكاة لتقييم أثر الأساليب المتنوعة المعقولة في المتحولات على الأقل، مثل أسعار الصرف، ومعدلات التضخم، ومعدلات الحسم.

أثناء تقييم اقتراحات مشاريع رأس المال في الشركة متعددة الجنسيات لا بدَّ للمشروع المقترح من أن يلاقي عقبتين في وجه الموافقة عليه. العقبة الأولى هي أنه ينبغي للمشروع أن يكون قيمة مضافة للفرع المحلِّي بالعملة المحلية عاكسًا الاستثمار والمنافع المستحقة للفرع المحلي (مثلاً، ينبغي أن يكون له قيمة حالية صافية إيجابية). إضافة إلى أنه ينبغي لمشروع رأس المال في شركة متعددة الجنسيات التي تواجه هذه العقبة المبدئية الأولى، أن يُقيَّم كذلك بدلالة السيولات النقدية والمنافع الأخرى للشركة الأم عاكسة استثمار الأم ومنافعها كالتحويل المالي. أما إذا كان التحليل الثاني قاصرًا، فإنَّ ذلك يستوجب تعديل بنية المشروع والتحويلات للأم، وهكذا تحصل الشركة الأم على عائدٍ كافٍ على استثمارها.

3: أدوات الحماية (إدارة الأخطار) واستراتيجياتها

المخاطر الرئيسة التي تواجهها الشركات على الصعيد الدولي هي تلك

التي تواجهها محليًّا، إضافة إلى خطر سعر الصرف، وخطر البلد. حتى هذا القول يحتاج إلى حماية لأن المخاطر المحلية كخطر سعر الفائدة، وخطر التضخم، تتوسَّع على الصعيد الدولي عندما تواجه الشركة معدلات في أسواق مختلفة، بدرجات مختلفة من المخاطر. وإجمالاً، تُعدُّ المخاطر المالية الدولية أكثر اتساعًا من تلك التي تواجه محليًّا، وتتسم بفروق إضافية بسبب مزج أسواق متعدِّدة.

مصادر الخطر في عمل عبر الحدود

تنشأ مخاطر العمل والمخاطر المالية في عمل عبر الحدود، مبدئيًّا، بسبب الفروق الثقافية والمؤسسية والسياسية. وتؤدي هذه الفروق إلى نشوء فروق في ممارسات العمل وتوقعاته الهامة، غالبًا، والتي يمكن أن تكون حاسمة. إن المصدر الأولي للخطر في عمل عبر الحدود يمكن تقليصه أو إلغاؤه مباشرة هو الافتقار للألُفة مع هذه الفروق الدولية في ممارسات العمل وتوقعاته. كما أن الفروق الثقافية الدولية والمؤسسية والسياسية تؤثر في طبيعة التغيرات وإمكانية التنبؤ بها في بيئة العمل، وهكذا، تؤثر في مخاطر العمل التي تواجه في النشاط عبر الحدود. وبالتالي فإن على خطط العمل وتحليل منفعة الكلفة المتعلقة بنشاط عبر الحدود أن تأخذ بالحسبان تكاليف إدارة هذه الفروق الدولية ومخاطرها في ممارسات العمل، والتوقعات والتحولات في بيئة العمل.

استراتيجيات الحماية المالية العاملة

غالبًا ما يقال إن الحماية هي «لعبة الكم الصفري»، ومع افتراض أن الأسواق المالية كفؤة، فإن تكاليف الحماية يجب أن تساوي أو تزيد (بسبب تكاليف المعاملات) عن منافع الحماية. وفي حين أن هذا القول يمكن أن يكون صحيحًا بوجه عام، إلاَّ أن هناك استثناءات هامة تفيد بأن الحماية يمكن أن تكون نشاطًا مضافًا إلى القيمة في حالات معيَّنة. يمكن للحماية أن تكون لعبة

من إيجابي لأن الأسواق لا تكون دائمًا كفؤة تمامًا، ولأن الشركات غالبًا ما تواجه برامج ضريبية محدبة، ومتخلِّفة في وضع القرارات موضع التنفيذ.

هنالك دليل هام على انحرافات عديدة قصيرة الأجل عن الأسواق الكفؤة حتى بأكثر العملات نشاطًا تجاريًا، مع انحرافات أوسع فيما يتعلَّق بالعملات الأقل استخدامًا في المجال التجاري. إضافة إلى وجود انحرافات هامة طويلة الأجل، على ما يبدو، لأسعار صرف عديدة عن الأسعار المكافئة للقوة الشرائية. ويمكن إرجاع العديد من هذه الانحرافات عن الأسواق الكفؤة إلى أعمال حكومية، في حين تعزى انحرافات أخرى إلى تكاليف المعاملات والمعلومات، وهي تكاليف ليست قليلة. حتى في أسواق البورصة الأجنبية التي تكون عادة ذات كفاءة، تحتاج الشركة إلى الانخراط في عدد من العمليات قبل أن يصل متوسط خسارة سعر الصرف وربح سعر الصرف إلى الصفر. أما الشركات التي لا تنخرط في عمليات عديدة في البورصة الأجنبية، فربما تجد أنه من المفيد دراسة الحماية من مخاطر سعر الصرف.

وعمليًا، يجب على الشركات الاحتراس من كميات سعر الصرف الكبيرة جدًا، وغيرها من الخسارات لتجنب الوقوع في محنة مالية، مثل تكاليف خرق قوانين الدَّين، وتكاليف الإفلاس المحتمل، وعدم القدرة على خدمة الزبائن والعارضين والموظفين. ليس من السهل أن يكون العديد من قرارات التشغيل قابلة للعكس بدون تكلفة، وبالتالي تكون حماية تغيرات سعر الصرف قادرة على إضافة قيمة في مثل هذه الحالات. فضلاً عن أن الشركة التي تواجه برنامج ضريبة محدبة أو متصاعدة ذات نسب أعلى فيما يتعلَّق بمستويات الدخل الأعلى تستطيع أن تخفض فاتورة الضريبة التي تتوقعها عن طريق الاحتياط كم التطرف في دخلها وتخفيضه. وبالمثل، فإن الشركة التي تواجه تكاليف سياسية لدى تقديمها تقارير بدخلٍ عالٍ (مطالب مشاركة السماحة والسخاء مع مالكي الحصص)، يمكنها الإفادة عن طريق الاحتياط من التطرف في الدخل المعلن

عنه وتخفيضه. وهكذا، يمكن أن يكون هناك، في الواقع العملي، أوضاع عديدة تكون فيها الحماية من مخاطر سعر الصرف مفيدة. ومن المفيد للمدير المالي أن يحدِّد مثل هذه الأوضاع لشركة معيَّنة أثناء قيامه بتطوير سياسة إدارة منع مخاطر سعر الصرف لصالح الشركة.

التنظيم من أجل الحماية من مخاطر العملات

كما يُشير البحث السابق، ليس هناك عذر للفشل في إيجاد أدوات حماية عندما تكون المخاطر كبيرة، و/أو تؤثر في عمل مشترك عام. والمشكلة هي أنك لا ترغب في اتقاء كل مجازفة تأتي في طريقك، خصوصًا عندما تنشأ الوقايات الطبيعية في الشركات المتعدِّدة الجنسيات (مثلاً، يمكن لفرع فرنسي أن يكون وضع مديونية صافية بالجنيهات يمكن أن توازن جزءًا من الكشف الفرنسي أو كله). وهكذا، قبل أن تقدِّم الشكر بأعمال وقائية، عليها أن تحدِّد ما الذي ستحميه (أي، ما هو كشفها الصافي). لا بدّ من جمع المعلومات عن عمليات تبادل العملات المشمولة في المشاريع، والسيولات النقدية المتوقعة، من كل فرع مستقل ووحدة عمل مستقلة، ثم تدمج. وخلافًا لأنظمة المحاسبة التقليدية، ينبغي لمثل هذا الدمج أن يكون بالعملة وليس بوحدة البلد أو العمل. وهذا النهج من الدمج الذي يوازن غالبًا الانكشافات بكل عملة يتيح للشركة أن تفيد من الوقاية الذاتية وموازنة المعاملات. إن المعطيات اللازمة لتحديد الكشف الصافي لا تتوافر عادة من نظام المعلومات المحاسبية للشركة لأنها تشمل معاملات مستقبلية وليس المعاملات الماضية. يمكن إجراء مزيد من الدمج للكشوفات بعملات ذات علاقات وثيقة فيما بينها، من أجل تحديد الكشوف الصافية التي ينبغي وقايتها بدلالة مجموعة أضيق من العملات الأكثر سيولة.

بالإضافة إلى تطوّر نظام تقارير كشف العملة، على الشركة أن تطور بنية تنظيمية لإدارة مخاطر عملتها (وغيرها من المخاطر ذات الصلة). ولا بد من

تعيين الموظف المشترك المسؤول عن سياسات الوقاية وقراراتها، كما يجب تطوير بيان السياسة الذي يشير إلى أنماط الكشوف التي ينبغي حمايتها. ولا بد من تطوير أنظمة رقابة كفؤة ومناسبة لتحديد المواقع الثانويَّة وتطبيق أنظمة الرقابة هذه. وإذا كان لدى الشركة العديد من مراكز الربح المستقلّة فلا بد من أن يُهَيَّأ أمين الصندوق المركزي المسؤول عن الوقاية لبيع مستندات الوقاية بأسعار منافسة إلى وحدات العمل المستقلة التابعة له و/أو لابتكار إجراءات أخرى للإفادة من عمليات التعويض والموازنة داخل الشركة، مع السماح لوحدات العمل أن تظلّ مستقلّة.

استراتيجيات الوقاية المالية

يمكن للشركة أن تدير مخاطر البورصات الأجنبية بفضل الانخراط في عمليّات يمكن أن تحقّق مكاسب تعويضيَّة (أو خسائر) في حالة تغير سعر الصرف بصورة غير متوقعة. وبعبارة أخرى، يمكن للشركة أن تشتري أو تبيع أداة مالية مع استرجاع رأس المال الأمر الذي يعوض خسارة سعر الصرف في عملية هامَّة. ومن الأمثلة على مثل هذه الأدوات هو العقود المستقبليَّة، والعقود لأجل، وعمليّات الشراء الاختياري في المستقبل، وعمليات شراء حق بيع الأسهم بسعر محدّد (والواقع أنه توجد أدوات عديدة أخرى أكثر تعقيدًا للوقاية من اتساع مدى المخاطر الماليَّة، ومخاطر السلع، ومخاطر الأحداث).

المستقبليّات والآجال والخيارات كلّها أدوات (مستندات) ماليَّة تصدر لفترة زمنيَّة محدَّدة. فالعقود المستقبليَّة تثبت الأسعار لتسليم مستقبلي لأصل أساسي (أو التزام). تحوّل هذه العقود إلى سلع تجارية على أساس تحوّلات منظمة لكمّيّات معيَّنة وتواريخ منتهية، وتتضمَّن وديعة هامشيَّة أماميَّة عليا، وتقييمًا يوميًا من سوق إلى سوق للعقد لضمان هامش عامل أدنى في جميع الأوقات ما دامت مدَّة العقد المستقبلي سارية. أمّا العقود لأجل فتثبت أيضًا سعر أصل أساسي (أو التزام) ولكنها تباع عبر مكتب سمسار ومخصّصة

للكميّات المعدّلة وفق رغبة الزبون وللتواريخ المنتهية. لا يوجد في العقد لأجل تبادل نقد حتى تاريخ انتهاء العقد أو المباشرة. وهكذا تتضمّن العقود لأجل، بالمقارنة مع العقود المستقبليّة، مستويات أعلى من المخاطرة للفرقاء، النظراء. وغالبًا ما تجمع عقود لأجل ذات تواريخ انتهاء متعاقبة في صيغة اتفاق مقايضة.

كذلك الخيارات تثبت سعر أصل أساسي من أجل تسليم مستقبلي، مع شراء اختياري مستقبلي يتيح لحامل الخيار أن يبيع بسعر ثابت، إضافة إلى شراء حق لبيع الأسهم بسعر محدود يسمح بالبيع لقاء أسعار ثابتة. يمكن للخيارات أن تُقايض أو أن يتاجر بها عبر مكتب سمسار. وخلافًا للمستقبليّات أو الآجلات، على أيّة حال، لا تتطلّب الخيارات تسليمًا تعاقديًا (أو تسوية) أصل أساسي. يمكن مباشرة الخيارات فقط عندما تكون نافعة لحامل الخيار وعندما يسمح بإلغائها إذا لم تكن نافعة. وبالتالي، فإن الخيارات أعلى أسعارًا بسبب هذه المرونة.

إذا ما رغبت شركة في وقاية عملة أجنبيّة مقبوضة، فإنّها ربّما تتعاقد على بيع إيصالات العملة الأجنبيّة المتوقعة باستخدام عقود لأجل أو عقود مستقبليّة تلغي أي ريب في الكمّيّة المستقبليّة بدلالة عملتها المحلّيّة. أما إذا رغبت في وقاية عمليّة كمّيّة غير مؤكّدة أو ليست محدّدة الزمن، وبالعملة الأجنبيّة، فإنّ الشركة ربّما تستخدم خيارًا لوقاية مخاطر عملتها. وعمليًا، غالبًا ما تواجه الشركات مخاطر عملة التي يمكن أن تكون أكثر تعقيدًا من هذه الأمثلة البسيطة. لقد نما حقل الهندسة الماليّة كثيرًا في السنوات الأخيرة وابتكر المهندسون الماليّون مجموعات متنوّعة من أدوات الوقاية هذه لمجاراة التحوّلات الدخيلة التي يمكن تصميمها لوقاية مخاطر معيّنة بصورة دقيقة كفؤة.

ويمكن للشركة، كذلك، أن تقلّص خطر عملتها بفضل تغيير سياساتها الماليّة لتتجاوب مع التحوّلات المتوقعة في قيم العملات. فمثلاً تستطيع تسريع جميع مقبوضات بعملة تزداد ضُعفًا، أو مدفوعات بعملة تزداد قوّة. إن تحليل

منفعة الكلفة لمثل هذه السياسات فيما يتعلّق بالسيولات الماليّة والأصول والخصوم النقديَّة، يجب أن يعكس، ليس فقط تغيّر سعر الصرف المتوقّع، بل أيضًا، أيّة تكاليف تتعلّق بفرصة التعويض لمثل هذه التغيّرات. وبالمثل، يجب تقييم السياسات المتعلقة بالموجودات وغيرها من الأصول والخصوم غير النقدية، مع الأخذ بالحسبان تغيّرات سعر الصرف، ومعدّلات التضخّم، وتكاليف الفرص.

سياسات عاملة كاستراتيجيّات وقاية

ينبغي وقاية سوء المزاوجات المستمرة وطويلة الأجل بين العملات بسيولات نقديَّة بفضل استراتيجيّات عاملة، خصوصًا عندما تنحدر توافريَّة أدوات الحماية الماليَّة، وتصعد تكاليفها بحدّة مع استحقاقها. وبالعكس، فإنَّ السياسات العاملة لا تناسب، عمومًا، لوقاية كشوفات العملة قصيرة الأجل، بسبب كلفتها ولا معكوسيّتها. وهكذا فإنَّ العامل الأولي المؤثّر في الوقاية ذات السياسات العاملة هو التغيّرات طويلة الأجل في أسعار الصرف وانحرافاتها عن القيم المكافئة للقوَّة الشرائيَّة.

وفي حال الانحرافات الهامَّة عن تكافؤ القوَّة الشرائيَّة، ربّما تقوم الشركة بتغيير تحديد مصادرها للإفادة من أسعار الصرف الضعيفة باستمرار وتحاول زيادة مبيعاتها في مناطق ذات العملات ذات القيمة المتعاظمة باستمرار. وبالمثل، يمكن لقرارات تحديد مواقع المعامل أن يعكس، أيضًا، التوزع الجغرافي لمبيعاتها والقوى النسبيَّة للعملات المشمولة بالتعامل. فمثلاً، استجابة للارتفاع السريع للين الياباني في أواسط ثمانينات القرن العشرين (واستجابة لسياسة الحماية الأمريكيَّة) أنشأ العديد من صانعي السيارات اليابانيين معامل في الولايات المتحدة لخدمة السوق الأمريكيَّة، مقلّصة جدًّا، بل حتى ملغية لمخاطر العملة المتعلّقة بتغيّر سعر صرف الين بالدولار. والسياسة التسويقيَّة التي تبنّاها صانعوا السيارات اليابانيين لمقاومة ارتفاع الين هي تنمية

مبيعات المنتجات والأنواع الأقل حساسيَّة لتنافس الأسعار (تقسيم السوق). وقد انعكست هذه السياسة في جهود توسيع مبيعات فئات الرفاهية الجديدة مثل ليكسوس Lexus من قبل تويوتا، وإنفينيتي Infinity من قبل نيسان، وأكيورا Acura من قبل هوندا. إضافة إلى أن شركات السيّارات اليابانيَّة قد ابتعدت عن خدمة الأقسام المنخفضة التكاليف والحسّاسة للسعر لصالح خطوط منتجات أخرى مؤكدة على النوعية الأعلى والطراز الأفضل وغير ذلك من العوامل اللاسعريَّة.

إدارة الحقيبة العالميَّة: تنويع حقيقي ومالي

يمكن للتنويع الدولي تقليص المجازفة طالما أنَّ الاقتصاديات الوطنيَّة لا تصعد وتهبط بصورة ترادفيَّة. ويمكن أن يكون تقليص مثل هذه المجازفة، في ظروف عديدة، نشاطًا مضافًا للقيمة (مثلاً، في الأوضاع حيث تكون المخاطرة الكلِّيَّة، ليست فقط المخاطرة النظاميَّة، ذات أهمِّيَّة)؛ وفي الأوضاع التي تواجه فيها الشركات نسبًا ضريبيَّة متصاعدة، وتكاليف سياسيَّة؛ وفي أوضاع أخرى كالتي وصفت فيما سبق حيث يمكن أن تكون الوقاية نشاطًا مضافًا إلى القيمة. وهكذا يرى العديد من الشركات أن التنويع الدولي يُعد نشاطًا مضافًا إلى القيمة، خصوصًا إذا ما استفادت من لا كماليَّة السوق وتنظيمات الحكومات وغيرها من السياسات والفرص التي لا تتوافر بسهولة للآخرين.

يجري اتباع التنويع الدولي للأصول الحقيقيَّة عادة كجزء، من عملية استثمار أجنبي مباشر FDI تقوم به شركة متعدِّدة الجنسيّات، حيث تستثمر الشركة فيما وراء البحار بقصد مباشرة رقابة إداريَّة على العمليّات الأجنبيَّة هذه. وبالمقابل، يتضمن استثمار الحقيبة الأجنبيَّة FPI استثمارات عبر الحدود في سندات عمل دون الاهتمام بالرقابة الإدارية. وبالمقارنة مع الاستثمار الأجنبي المباشر FDI، يعد استثمار الحقيبة الأجنبية FPI أقلّ كلفة في المعاملات ويمكن أن يكون له منظور أقصر أجلاً. إذ إن تكاليف المعاملات فيما يتعلق بـ FDI

أعلى الأمر الذي يستوجب منظورًا أطول أجلاً، لكن الـ FDI تسمح عمومًا بالوصول إلى فرص غير متاحة لمستثمري الحقيبة. تعدّ تكاليف المعلومات أعلى لأي من نمطي الاستثمار الأجنبي لأنَّ المعلومات والخبرة بشأن الاستثمار الأجنبي نادرة نسبيًّا ومكلفة.

بدائل لتنويع الحقيبة الأجنبيَّة

باتباع الـ FPI، هناك طريقة لتجنب تكاليف العمليات والمعلومات العالية، وهي عدم شراء السندات الأجنبيَّة بصورة مباشرة إلاَّ إذا كنتَ مستثمرًا كبيرًا أو مؤسسيًّا قادرًا على استخدام اقتصاديّات الحجم والمدى في الخبرة في فرص الاستثمار الأجنبيَّة. وبسبب الحاجة إلى عبور الحدود القانونيَّة الوطنيَّة، فإن الاستثمارات في السندات الأجنبيَّة تتضمَّن تصفية مكلفة ومعقّدة، وتسوية، وحجز وتوقيف. قبل تأكيد حق شراء السندات الأجنبيَّة. على أيَّة حال، يفتح الاستثمار في السندات الأجنبيَّة المقايضة في البورصات الأجنبيَّة أوسع عالم من الاستثمارات مع أكبر فرص لإيجاد استثمارات جيِّدة.

المقاربة الثانية من الـ FPI هي الاستثمار في السندات الأجنبيَّة التي تقايض في الوطن على هيئة إيصالات إيداع depository receipts (DRs مثل إيصالات الإيداع العالميَّة GDR_s أو إيصالات الإيداع الأمريكية ADR_s. تمثّل إيصالات الإيداع حصصًا أجنبيَّة مملوكة في إيداع محلِّي (عادة في مصرف كبير مشهور، أو شركة أسهم). تتجنّب مقايضة الـ DR_s التعقيدات القانونيَّة لإقامة ملكيَّة عبر الحدود، إذ يمكن مقايضة الـ DR_s في أسواق بورصة الأسهم المحلِّيَّة مع متطلبات محاسبيَّة وكشفيَّة أقل بالمقارنة مع تسجيل الأسهم في بورصة أسهم مماثلة. فضلاً عن أن المستثمرين يستطيعون مقايضة الـ DR_s كأي سهم مسجّل آخر، إضافة إلى احتمال توافر مزيد من المعلومات محلِّيًّا تتعلق بمثل هذه الأسهم الأجنبيَّة. لقد ارتفع في السنوات الأخيرة، عدد الـ DR_s والحصص

الأجنبية المدرجة في البورصات المحلّيّة والتي جرت مقايضتها فيها، ارتفاعًا كبيرًا مع توسّع هام في مجموعة فرص الاستثمار ضمن هذه الفئة.

المقاربة الثالثة من الـ FPI هي الاستثمار في حصص الشركات المتعدّدة الجنسيّات ذات القاعدة المحلّيّة أو المتاجرة المحلّيّة MNC_s. فهذه الشركات متنوّعة دوليّة بدلالة أصولها الحقيقيّة، كما أن تيارات دخلها تعكس عمومًا العديد من منافع التنويع الدولي. وفي حين أنه ليس للمستثمرين الأفراد تأثير، أو لهم تأثير قليل، على طبيعة التنويع الدولي ومداه في كل MNC فإنهم يستطيعون الاقتراب أكثر إلى تنويعاتهم المرغوبة بفضل إنشاء حقيبة شركات متعدّدة الجنسيات MNC_s مناسبة.

أمّا المقاربة الرابعة فهي الاستثمار في صناديق دوليّة متبادلة (فقط أسهم أجنبيّة) أو صناديق عالميّة متبادلة (أسهم أجنبيّة ومحلّيّة) مفتوحة النهاية (يضاف إلى الصندوق مال جديد) أو مغلقة النهاية (كمّيّة محدودة تستثمر، وحصص تُقايض في بورصة). هنالك تكاثر في الصناديق الدوليّة والعالميّة المتبادلة في السنوات الأخيرة، ويستطيع المستثمرون الآن أن يجدوا مجالاً واسعًا من فرص الاستثمار بين الصناديق المتبادلة. يقوم المديرون ذوو القدرات المتنوّعة وبنى الكلفة بإدارة صناديق متبادلة والتحدّي يكمن في التقاط الصندوق المتبادل الصحيح المتوقّع[5].

تعيين موقع الأصول العالميّة

تعد هذه البدائل المختلفة للتنويع العالمي ملائمة للمستثمرين ذوي المستويات المختلفة من المعرفة والمقدرة بالنسبة للتنويع الدولي، ولآفاقهم الاستثماريّة، ومواقفهم تجاه المخاطر في مثل هذه الاستثمارات. فمثلاً، ينبغي توجيه العديد من المستثمرين الأفراد، أو المستثمرين الأصغر، إلى صناديق متبادلة مناسبة، في حين أن المستثمرين الأكبر والمؤسّسين ربما يفكّرون في

الاستثمارات الدوليَّة جزءًا من الحقيبة الكلِّيَّة للمستثمر وأحد القرارات الأولى، وبالتالي فهي تتضمَّن تعيين موقع الأصول (أي، النسبة المئويَّة لإجمالي الحقيبة التي ينبغي أن تكون في استثمارات أجنبيَّة). إن اختيار مؤشر علامة الإسناد (وفئة العملة العائدة له) للاستثمارات الأجنبيَّة هذه يعدّ أمرًا هامًّا أيضًا كما أنه سيؤثّر تأثيرًا كبيرًا في قرارات الاستثمار التالية.

إدارة الأحداث الاستراتيجيَّة

على الرغم من جميع الأسواق والأدوات الماليَّة التي طُوِّرت خلال العقدين المنصرمين، فإن العالم المالي لم يزدد استقرارًا أو تبؤيَّة. لا بد من أن تكون تقنيّات الوقاية سريعة التقلّب كي تعيش، ولهذا ربّما ينظر إلى الطرق المتعرِّجة التي يمكن تتبّعها إلى الوراء حتى انهيار البورصة في أكتوبر 1987 في الولايات المتحدة، على أنها نتائج مقبولة لهذه البيئة. لن يكون المديرون الماليّون سعداء إذا لم تكن التقلبيَّة ذاتها مستقرّة، وهكذا غالبًا ما تفشل تقنيات الوقاية في قياس السمة الجوهريَّة هذه للأسواق بصورة صحيحة.

تحدث مخاطر إضافيَّة عندما تؤثر المشاكل في سوق على العمل في سوق أخرى. فقد تأثر مفهوم إدارة منع المخاطر العالميَّة، في السنوات الأخيرة، تأثّرًا كبيرًا بآثار التلوُّث أو بالعدوى الماليَّة، خصوصًا في الأسواق الناشئة. غدت العدوى الماليَّة هامَّة، بصورة خاصَّة، بعد محنة التكويلا Tequila المكسيكيَّة لعام 1994 والمحنة الآسيوية لعام 1997 عندما انتشرت الأزمة فشملت بلدان أخرى من الإقليمين، وأخيرًا دخلت الأسواق الناشئة في أجزاء أخرى من العالم.

وأخيرًا، تَتَّسِمُ البيئة الاقتصاديَّة العالميَّة، ليس فقط بالتغيّرات والذبذبات الصغيرة الكثيرة المتكرّرة فحسب، بل أيضًا، بانقطاعات استراتيجيَّة غير متكرّرة مثل صدمات سعر النفط لعامي 1973 و1979، وانهيار وول ستريت Wall Street سنة 1987، وإفلاس بيرِنْغز Barings الناجم عن المتاجرة بالمشتقّات سنة 1992،

والأزمة الروسيَّة لعام 1998 ـ 1999. مثل هذه الأحداث السياسيَّة والاقتصاديَّة يمكن أن يكون لها، بل لها، نتائج هامَّة بالنسبة للأسواق المالية.

ما الذي يمكن أن يفعله المرء لإدارة ما يسمِّيه الكثيرون «خطر الحدث» والذي نسميه «مجازفة» بسبب الأحداث الاستراتيجيَّة؟ أوَّل شيء ينبغي فعله هو إدراك أنَّ الأسواق سوف تستمرّ في إظهار هذه التقلّبيَّة، مع افتراض أن الحكومات سوف تستمر بالسماح للتحويل العالمي أن يعمل. وتستمر الأسواق المالية العالميَّة بالنمو بالنسبة إلى اقتصاد السلع والخدمات، وتحكم مثل هذه الأسواق بالتوقّعات حول المستقبل الذي يمكن أن تصبح أحيانًا غير مستقرَّة، بل الذي أصبح فعلاً كذلك. وعلى الشركات المتعدّدة الجنسيّات أن تراقب الأسواق، وتنظّم أمورها بحيث تستبق، قدر المستطاع، مثل هذه الأحداث الاستراتيجيَّة. كما على الشركات أيضًا استخدام سيناريوهات محتملة لمثل هذه الأحداث في جهودها التخطيطيَّة الاستراتيجيَّة. وأمّا الأمر الثاني الذي ينبغي فعله فهو بناء بعض المرونة الاستراتيجيَّة العاملة (مثلاً، أخذ شيء من طاقة الدين الاحتياطيَّة بعين الاعتبار في عملية التمويل بحيث لا يدفع الانكماش الاقتصادي المفاجىء إلى محنة ماليَّة). وأخيرًا، على المديرين أن يكونوا مستعدّين للردّ فورًا على إعلان أحداث استراتيجيَّة باستجابات جاهزة للتنفيذ مُعَدَّة سلفًا استباقًا للأحداث المحتملة التي يمكن أن تصبح حقيقة واقعة.

خلاصة

على المديرين أن يستمروا في تطوير بدائل تمويليَّة أقل كلفة وأكثر أمانًا، إضافة إلى تنمية استثمارات أكثر أمانًا وذات عائدات أعلى. وينبغي أن يساعدوا على الوصول إلى المجازفات الماليَّة ومخاطر العمل التي تواجهها شركاتهم وأن يساعدوا كذلك على إدارتها. يُعَدُّ وجها الميزانيَّة المشتركة الآن أكثر سيولة، كما أن هناك انفجار حقيقي في مدى الأدوات الماليَّة المتوافرة لدى المديرين الماليين. لقد أصبحت الأسواق الماليَّة الآن عالميَّة، كما أنَّ أعدادًا متزايدة من

أسواق المنتجات في طريقها إلى أن تصبح عالميَّة، بل أصبحت كذلك فعلاً. تمثل هذه التحوّت فرصًا لا سابقة لها وتحدِّيات مهمَّة.

لقد قدّم هذا الفصل مراجعة قصيرة للمهمّات المتحدِّية التي واجهها مديرون ماليّون لشركات متعدّدة الجنسيّات في مطلع القرن الحادي والعشرين. يواجه هؤلاء المديرون أسواقًا ماليَّة غدت عالميَّة في طبيعتها وبصورة متزايدة، ومع ذلك تظلّ تتأثّر بالتنظيمات والقواعد المحلِّيَّة تأثرًا كبيرًا. على مثل هؤلاء المديرين أن يفكّروا عالميًّا، ويتصرّفوا «عالميًّا ـ محلِّيًّا» (أي، مع الاهتمام اللازم لموازنة الحاجات والظروف العالميَّة والمحلِّيَّة كليهما).

ملاحظات

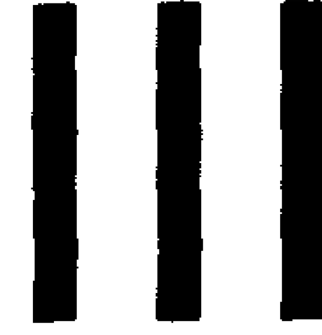
1 ـ مثلاً، كانت قيمة العملة في اليابان وسويسرا ترتفع باستمرار خلال العقد الأخير من القرن العشرين، الأمر الذي جعل الإنتاج خارج هذين البلدين واستيراد ما يُنتج إليهما لخدمة سوقيهما أكثر ربحاً بالنسبة للشركات خصوصاً مع بقاء الأمور الأخرى متعادلة.

2 ـ انظر عملية مسح الأسواق الوطنية لصرف العملات الأجنبية التي يجريها مصرف التسويقات العالمية كل ثلاث سنوات، والتي نصف عمليات تفكيك أنشطة صرف العملات الأجنبية في الأسواق الرئيسة في جميع أنحاء العالم. آخر مسح متوافر في صفحة المصرف على شبكة الإنترنت: (www.bis.org).

3 ـ المصرف واحد تحرك حديثاً إلى ضم مؤسسات مالية أكبر، أيضاً، وذلك بعقد صفقة شراء كبيرة لـ First Chicago - NBD سنة 1998. ما زالت تحتفظ هذه الشركة في ذلك الوقت بمجالها اللاساحلي.

4 ـ في حين أن بحث تفاصيل السندات المالية المحددة أو نقاطها الدقيقة يُعَدُّ خارج نطاق هذا الفصل، فإننا ننصح بكتاب مثل: «الأسواق والسندات والمؤسسات المالية» بـ Anthony M. & antomero and David F. Babbel (شيكاغو، إزوين، 1997) للاطلاع على مثل هذه التفاصيل. أما ما يخدم غايتنا هنا هو إلقاء الضوء على الاعتبارات الأساسية التي تدخل في عملية اتخاذ القرارات.

5 ـ Errunza وغيره، «هل يمكن تحقيق مكاسب من التنوع الدولي دون المتاجرة في الخارج؟» Journal of Finance (ديسمبر 1999)، قد بينوا أن المستثمرين الأمريكيين استطاعوا في تسعينات القرن العشرين أن يجنوا كل فوائد تنوع السندات المالية الدولية تقريباً عن طريق شراء سندات كتلك التي بحثناها أعلاه (مثل، ADRs، صناديق البلد، شركات متعددة الجنسيات) في سوق الولايات المتحدة المحلية.



الهموم الجوهريَّة للمدير العالمي

Key Concerns of The Global Manager

10 ـ المفتاح إلى إدارة المعلومات عالمياً: الناس المرنين

The Key to Managing Information Globally: Flexible People

11 ـ إدارة الملكية الفكرية في الخارج: حدود الحماية

Managing Intellectual Property Abroad: The Limits of Protection

12 ـ استراتيجية عالمية لتنمية الكفاءة الثقافية الشاملة

Global Strategy for Developing Cross-Cultural Competence

13 ـ ليس هذا هو عمل أبيك الدولي

This Is Not Your Father's International Business

14 ـ خلاصات

Conclusions

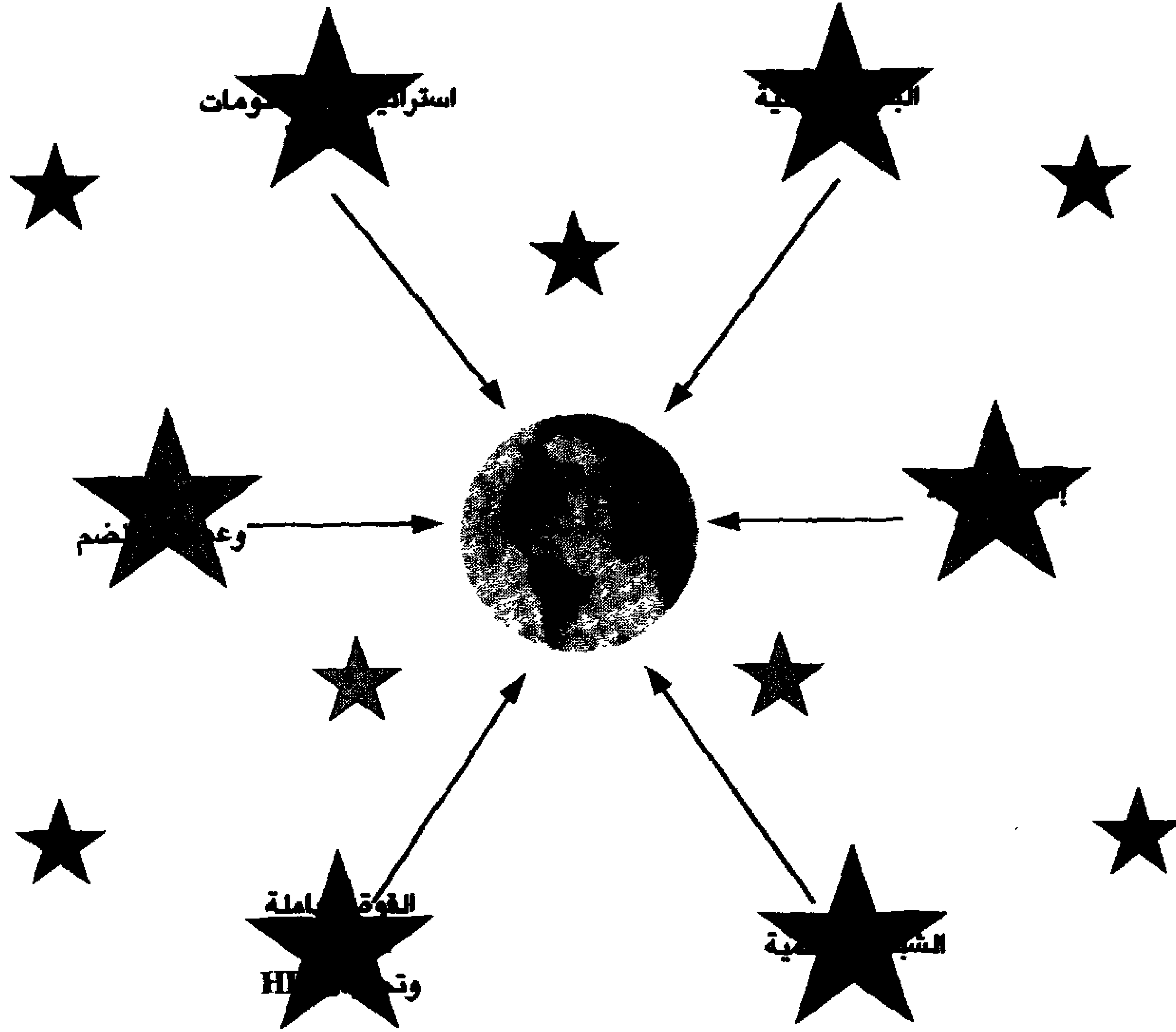
10

المفتاح إلى إدارة المعلومات عالميًا: الناس المرنين

دي. لانس ريفينو
D. Lance Revenaugh

التغيّر ثابت. فقد تحوّلت وسائل التفاضل القديمة ـ النوعيَّة، والتكلفة، والابتكار، والسرعة إلى سلع تجاريَّة بصورة متزايدة في بيئة العمل الحاليَّة بالغة السمة التنافسيَّة. وبالمثل يغدو التنافس عالميًّا، واستخدام تقنيّات جديدة من الضرورات التنافسيَّة. وربّما يبدو أنّنا عدنا إلى زمن مجاراة جونز المتحدة Jone's، بيد أن الجوار الآن أكبر بكثير.

يُعَدُّ «الاقتصاد الجديد» المتَّسِم بالثورة في تقنية المعلومات وعولمة العمل، ظاهرة ما زالت الأعمال الفرديَّة تحاول أن تتعامل معها وتجاريها. وكما كان حال الإنترنت في طفولته، فإنَّه سيكون من الصعب التنبّؤ بالتطبيقات والتحوّلات التي ستنشأ عن هذا الاتجاه. يتطلّب هذا الاقتصاد الجديد تحوّلات في اقتراحات قيمة الشركات وفي مبادىء العمل ونماذجه الكبرى. في السياق ذي التنافس المفرط والزمن الضيّق، يحتاج المديرون إلى وضع ثقتهم بالموظفين الذين سيطلب إليهم أن يضطلعوا بمزيد من المجازفات، والذين يتوقّع منهم فهم أكمل لجميع جوانب العمل. ولهذا لا بد من أنظمة أكثر تعقيدًا لدعم عمل العمل. وسيكون الناس هم الفرق في عمليَّة التعديل إلى هذه الحقائق الجديدة.



الشكل 1-10: الإدارة العالمية للمعلومات.

غاية هذا الفصل إعطاء المديرين وجهة نظر شاملة في ست قضايا سيكون لها أثر هام على العمل في السنوات العديدة التالية (الشكل 10,1). وتُعَدِ القضايا مزيجًا من التقنيات الناشئة وأفكار العمل، الذي يعرض فرصًا يمكن اتباعها باستخدام تقنيَّة المعلومات IT. تُدَعَّم أهمِّيَّة القضايا التي تُفحص بآفاق بحث عديدة بما في ذلك مسح الـ CEO الحديث الذي أنجزته مجلة أندستري ويك Industry Week[1]. في هذا المسح الذي أجري سنة 1998 سُئِل موظفون تنفيذيون رئيسيون من 78 شركة صانعة في أوروبا، والولايات المتحدة، واليابان أن يفصحوا عن همومهم العليا بشأن المستقبل القريب. فكان في طليعة القائمة ما يلي:

- رفع توقّعات الزبائن.
- نوعيَّة أنظمة المعلومات العائدة لشركاتهم.
- توافريَّة عدد كاف من العمّال المَهَرَة.

يجري تدقيق هذه الموضوعات والعديد من الموضوعات الأخرى في هذا الفصل مع التركيز على كيفيَّة تأثير هذه القضايا على تنمية الاستراتيجيَّة.

نبدأ بإلقاء نظرة على محرِّكات استراتيجيَّة المعلومات العالميَّة الحاليَّة. وتشمل هذه المحرِّكات القوى التنافسيَّة، والعمل المتشابك، والسرعة، وتغيير العلاقات. وفيما يخصّ العلاقات فإنه يجري الآن إعادة تحديد طبيعة علاقات العمل، وهكذا فهي تتطلّب مهارات جديدة وأشكال جديدة من الإدارة. كما غدت العلاقات مع الزبائن والموظّفين والعارضين والمنافسين أكثر ديناميَّة ونفعًا متبادلاً.

ثمَّ سوف تدقّق قضايا البنية التحتيَّة العريضة بما في ذلك أنظمة تخطيط مصادر المشاريع ERP، وإدارة سلسلة الإمداد، والشبكة العالميَّة WWW. إن الـ ERP يعصف بعالم العمل ويغيّر دور المديرين بسبب أتمتة العديد من المهام، وتقليص الزمن المستهلك في جمع المعلومات. ولسوف تربط أنظمة الـ ERP، في المكتب الخلفي، بأنظمة أخرى ضمن سلسلة الإمداد معطية مزيدًا من الشفافية، ومقدّمة معطيات في حينها ليستخدمها المديرون في اتخاذ القرارات. وسوف يكون الـ ERP عاملاً في المكتب الأمامي لالتقاط المعلومات المدخلة من قِبَلِ الزبائن إلى مواقع الشركة على شبكة الإنترنت، وهكذا تؤتمت عملية المبيعات. وتعد إدارة سلسلة الإمداد مثلاً جليًّا على العلاقات المتغيِّرة. وبرغم وجود الإنترنت، والشبكات البينيَّة الداخليَّة، والشبكات الخارجيَّة، فإنَّنا لا نعلم حتى الآن كل الطرق التي ستؤثّر بموجبها الشبكة العالميَّة WWW على العمل والاستراتيجيَّة. ما هو الخداع، وما هي الحقيقة الممكنة؟

إن العديد من التصوّرات توحي بأنه ربما كانت العلاقة مع الموظّفين هي أكثر القضايا التي تواجه الشركات الكبرى حسمًا. ويحلّل المقطع الثاني تحسين أسواق العمل، خصوصًا في مجال أنظمة المعلومات، وكيف يمكن أن يؤثّر ذلك في مقدرة الشركة حتى على دراسة استراتيجيّات معيَّنة بأقل ما يمكن من الضغط. كما أنه كلّما تطوَّرت طبيعة العمل، أصبحت حركيَّة الموظّفين عاملاً من العوامل. ويصبح التواصل عن بعد وإدارة علاقة الموظّفين الجديدة هذه موضوعًا يستحقّ انتباه الإدارة.

وأخيرًا، رأينا في السنوات القليلة الماضية قدرًا متزايدًا من الاندماج ضمن صناعات عديدة بسبب تفكيك أنظمة الأسواق وافتتاح أسواق جديدة. على المسؤولين في شركة تريد الإفادة من العلاقات التعاونيَّة التي ولّدتها عمليَّات الدمج والضم، أن يخطّطوا وينسّقوا بسرعة أنظمة معلوماتهم الموجودة.

إذا ما عمَّمنا دور المديرين الكبار، فإن خصائصهم يمكن اختصارها في (1) من يستطيعون القيادة، و(2) من لديهم منظور صورة كبيرة، و(3) من يستطيعون التعامل مع المجهول (غير المؤكّد). وهنا نحاول تقديم الوضوح ونساعد في توسيع رؤية الأثر الاستراتيجي لتقنية المعلومات IT على مستقبل العمل. إن التركيز على الـ IT في هذا الفصل ينبغي ألاّ يُفَسَّر على أنه دعوة لإزاحة المكوّن البشري من عمليَّة العمل، بل يؤكّد على أن العنصر البشري يظل أهم جانب من جوانب المشروع التنافسي المستقبلي. وسوف يكون الناس الفارق في الاستخدام الناجح للتقنية من أجل تحقيق أهداف الشركة الاستراتيجيَّة. إنّنا نرى ظهور نموذج حيث تستطيع تقنية المعلومات العالية وإدارة رأس المال البشري تقديم ميزة تنافسيَّة هامَّة. هدف هذا الفصل هو جلب الانتباه للدور الهام المتعاظم لتقنية المعلومات IT، وإثارة أسئلة حول كيف يمكن لتقنية المعلومات أن تؤثر، بل كيف ستؤثر، في عملك. إضافة إلى أن هدفه هو تقديم فهم الكيفية التي تحول الـ IT العمل، وسبب ضرورة تزامن التقنية مع استراتيجيَّة العمل العالمي.

استراتيجيَّة المعلومات العالميَّة

كان ينظر تاريخيًّا إلى التقنيَّة عمومًا، وتقنيَّة المعلومات خصوصًا على أنَّها مُيَسِّرٌ للاستراتيجيَّة المشتركة. أما العرض المقدم هنا يفيد بأن الـ IT سينظر إليها باضطراد على أنها محرّك لاستراتيجيَّة العمل. لا ينحصر دور هذا النظام الآن في تمكين الشركة من اتخاذ قرارات أفضل وأسرع، بل يتعدّاه ليشمل تمكين الشركة من ابتكار صيغ جديدة للعلاقات وفتح فرص أمام الشركة للمنافسة في ميادين أخرى. إن مفاتيح الاعتماد على هذه الفرص هي:

- بنية تحتيَّة لتقنيَّة المعلومات مطوَّرة جدًّا.
- منتجات غنيَّة بالمعلومات.
- تنظيم مرن مكوَّن من أناس مبدعين.

هذا هو الهدف. ولكن كيف تصل المؤسَّسة إلى ذلك الهدف؟ أين يجد المرء أمثلة من الشركات بهذه الصفات؟ قلَّة من الشركات التي تستطيع الادعاء، بتمتعها بجميع هذه الصفات، ولكن هناك شركات عديدة تتحرّك في هذا الاتجاه.

يستطيع المديرون أن ينظروا إلى صناعات عديدة مختلفة كأمثلة على شركة تتابع الصفات المذكورة آنفًا: تعدّ الخدمات الماليَّة صناعة مشهورة بسرعة تبني التقنيَّة الجديدة؛ الاستشارة، بسبب تنظيمها وإدارتها للقوَّة العاملة المتحرِّكة ذات المعرفة المكثّفة؛ والبرامج الحاسوبيَّة، بسبب تسويقها المبدع ونماذج عملها الخلاّقة؛ وصناعة السيارات، بسبب إدارتها لعمليات كبيرة ومعقّدة. يقوم مناضلوا الصناعات هؤلاء بدفع غطاء عمليَّة العمل بتطبيقات تستطيع الصناعات الأخرى تبنّيها. إنَّ التمشِّي مع أنشطة هذه الصناعات سيزود المديرين بأفكار حول كيفيَّة الابتكار في صناعتهم الخاصَّة بهم. بالإضافة إلى أن القضيَّة السنويَّة لأسبوع المعلومات 500 _ Information Week 500 يُعَدُّ مصدرًا جيِّدًا لتحديد

نقطة استناد ابتكار التقنيَّة المعلوماتيَّة للشركة. تصنِّفُ المجلة الشركات في (21) صناعة على أساس ابتكارها التقني واستخدامها لأنظمة المعلومات المشتركة[2].

نشاهد تعقيدًا متزايدًا أبدًا لطبيعة التنافس. فالتغيّرات في التقنية تؤثر على جميع قوى نموذج بورتر Porter الخمسة، وهي: قوة البائعين، وقوة العارضين، وتهديد البدائل، وتهديد الداخلين (المشتركين) الجدد، ودرجة منافسة الصناعة. تقوم التقنيَّة حاليًّا بتعزيز ابتكار منتجات بديلة، ومن المحتمل أنها ستعزز ذلك أكثر، وتمهّد الطريق لداخلين محتملين ينافسون في صناعات جديدة. سوف يحتاج المديرون إلى استراتيجيَّة ديناميَّة لتعديل قوى السوق المتحوِّلة هذه والإفادة منها.

أمّا الحواجز التي تحول دون الدخول في العديد من الصناعات القائمة فهي التفكيك. يتضاءل دورُ اقتصاديات الحجم كعامل في عالم العرض المفرط، والطاقة المفرطة، والتعديل المفرط بالجملة للسلع كي تناسب ذوق المستهلك. إن مفتاح التنافس الجديد هو امتلاك رشاقة رد الفعل على التغيّرات الحاصلة في السوق. ومع تصنيف المصادر وأقنية التوزيع الجديدة، بدءًا من نموذج مبيعات الإنترنت المباشرة إلى نموذج تصريف السلع بالجملة والمعروف بنموذج وول ـ مارت Wal-Mart، فإن دور متطلّبات رأس المال كعامل يتضاءل أكثر من ذي قبل. كما أننا نشاهد إلغاء الأنظمة في كل سوق تقريبًا، الأمر الذي يمكن داخلين جددًا من دخول الأسواق القائمة؛ كإتاحة الفرصة لمشغلي الهواتف، مثلاً، كي ينافسوا في صناعة الكوابل، وللمصارف كي تنافس في صناعة التأمين. إضافة إلى أن العولمة تتيح للمنافسين الأجانب الدخول إلى أسواق جديدة. وسوف تكون قدرة الشركة على رفع الأسعار وكسب عائدات أكبر محدودة بزيادة أعداد المنافسين وتعاظم قوّة الزبائن الناجمة عن استخدامهم للإنترنت للتبضّع بالمقارنة.

ترقى هذه القوى كلها إلى أن تغدو مطلبًا لصياغة استراتيجيَّة جديدة. ومع

تزايد الأتمتة، فإن استخدام الإدارة للزمن سيتحرك نظريًا باتجاه مزيد من الأدوار الاستراتيجيَّة، بعيدًا عن الواجبات التكتيكيَّة. ولسوف تحتاج هذه الأدوار إلى أن تعرف ما يشير إليه ستان ديفيز Stan Davis وكريستوفر مِيَر Christopher Meyer بـ «الضبابية»، وإعادة تعريف المشتري والبائع بصورة مستمرة، وإعادة تعريف المنتج والخدمة، والموظّف[3]. كما أن تطور الفهم بأن الميزة مؤقّتة يعد حاسمًا. ويمكن مشاهدة مثل جميل على هذا الفهم في حواسيب ديل Dell Computers التي تحوَّلت استراتيجيّتها من رائدة للتكلفة المنخفضة إلى رائدة للتقنية، ومن ثم تحوَّلت ثانية إلى منافِسة قائمة على الخدمة. هذا التحوُّل الاستراتيجي مكَّن ديل Dell من إيجاد فرص وأرباح جديدة ضمن صناعتها. إن التركيز على التعرف على القيمة والتقاطها، واكتشاف طرق إبداعيَّة لإيصال هذه القيمة عبر سلسلة القيمة قد أصبح ضرورة استراتيجيَّة وسوف يستمرّ كذلك. فمثلاً، استخدم ديل Dell تقنية المعلومات لتحطيم نموذج التوزيع السابق وخلق نموذج ثوري جديد.

مفهوم الشبكة

تدور معظم المفاهيم في العمل اليوم حول تماثل الموضوع المقترن عمومًا بالحواسيب ـ بشبكة الحواسيب. فمن سلسلة القيمة إلى سلسلة الإمداد، ومن الشبكة العالمية WWW إلى قنوات التوزيع ضمن شبكة الزبون يُعَدُّ المصطلح «كلِّيَّ الوجود» وسوف ينمو بهذه الصفة أكثر في اقتصاد الخدمات الذي تحرّكه المعلومات.

وفق نظريَّة كارل شابيرو Carl Shapiro وهال آر. فاريان Hal R. Varian الواردة في كتابهما «قوانين المعلومات» «Information Rules» هنالك مكوِّن جماهيري حاسم لأيَّة شبكة[4]. وتُعَزَّزُ قيمة الشبكة بعدد الذين يستخدمونها. ويمكن مشاهدة ذلك اليوم بفضل الأثر الاقتصادي لشبكات المشاريع المشتركة والإنترنت، ومثل ذلك أيضًا، «الشبكات» السابقة مثل الطرق الحديديَّة،

والهواتف، والآلات المصرفيَّة. وقد بَيَّن النمو الأُسِّي للإنترنت سمة عروة التغذية الراجعة ذات التعزيز الذاتي لعلم اقتصاد الشبكات، التي صكّ لها شابيرو، وڤاريان مصطلح «مؤثرات الشبكات».

كما طرح شابيرو، وڤاريان فكرة أن اقتصاد المعلومات «يُسَيَّرُ باقتصاديات الشبكات، الذي ينزع إلى خلق احتكارات». ويؤكدان أن المفتاح إلى الشركات التي تحاول بناء أسواق هو «النظر إلى الصناعة وقياس المدى الذي تصله مؤثّرات الشبكة ومدى تحويل التكلفة، ومن ثم بناء الاستراتيجيَّة حول هذا»(5).

ماذا تعني هذه الصياغة الاستراتيجية؟ ربما تعني أن الشركات تستطيع الإفادة بفضل تكثير رؤيتها التقنية المعلوماتيَّة. وبفضل إقناع الشركات الرائدة لعارضيها وزبائنها أن يحذو حذوها في تنمية البنية التحتيَّة لتقنية المعلومات، فإنها تستطيع تطوير شبكة معلومات أغنى وبنية تحويل أكثر فعاليَّة ضمن المجموعة. وربّما يعني كذلك أن على الشركة التحرّك لبناء مقاييس في صناعتها وعبر سلسلة القيمة العائدة لها، على حد سواء. إن مفهوم تنمية المقاييس هذا، يمكن تطبيقه أيضًا على تنمية الخدمات والمنتجات. فإذا ما نظرنا إلى مايكروسوفت Microsoft كمثال على الساطر القياسي في البرامج الحاسوبيَّة، كيف يمكنك تطوير منهج عملك ومنتجك إلى معيار، وكيف يمكنك أن تُسَيِّرَ الأرباح من هذا الموقع؟ ربما تكون صياغة مفهوم هذا الأمر أسهل كلّما ازداد ميل المنتجات إلى احتواء مكوِّن البرنامج. ربّما يكون تحدِّي تطوير معيار دائم أمرًا هامًّا جدًّا لتقديم منتج جديد في المستقبل ولنجاح السوق.

وكما قيل آنفًا، إن السلع المعلوماتيَّة هي التي تُسَيِّر اقتصاد الشبكات، تقوم التقنيّات الجديدة بتغيير العالم تغييرًا دراميًّا بفضل ربط الاقتصاد، وتقوية المستهلكين، وتغيير بنية المؤسَّسات العالمية. في هذه البيئة تكون التكيُّفية هي العليا كلما بنت شركات أكثر شبكات نافذة من علاقات العمل مع عارضيها، وموزّعيها، وموظّفيها، ومنافسيها. ومن فوائد نظام معلومات مفتوح على

برنامج قياسي جيِّد، ازدياد أبعاد إمكانيَّة الوصول إلى مدخلات الأعضاء وإبداعهم.

وباختصار، كن رائدًا في توزيع المعلومات وابتكار المعالجات. ويمكن للشركة أن تفيد من تنمية بنية تحتيَّة معلوماتيَّة قائمة على المعايير سواء كانت مشتركة في صناعتها أو سلسلة القيمة العائدة لها. وعليها تكثير تلك الرؤية عبر السوق. وينبغي أن تقوم هذه البنية التحتيَّة على فكرة الأنظمة المفتوحة.

من الأمثلة على أنظمة المعلومات المفتوحة على الصناعات هي «أوتوموتيف نيت وورك إكس تشينج Automotive Network exchange (ANX)». إلى هذه الشبكة التي طُوِّرت بصورة مشتركة من قبل شركات صناعة السيّارات الأمريكية الكبرى الثلاث، وهي فورد Ford، وديملر كرايزلر Daimler Chrysler، وجنرال موتورز General Motors (GM تُعَدُّ إكسترانيت extranet شاملة للصناعة. إنها تعالج أنواعًا عديدة من المعطيات وفق برنامج قياسي من ملفات تصميم بمساعدة الحاسوب CAD لشراء طلبيات، وللمدفوعات الإلكترونية[6]، [7]. وتكتسب الكفاءة من تقليص عمليات إرسال المعطيات لإدخالها في صيغ معطيات الملكيَّة.

وبحلول سنة 2005 سيعتمد مجتمع السيّارات، وفق هيئة العاملين في فورد، وديملركرايزلر، وجنرال موتورز، اعتمادًا كبيرًا على شبكة الـ ANX في ما يلي:

- الهندسة والتصميم ـ يستفيد العارضون وشركاء الـ OE من شبكة ANX للتعاون على تصميم وصناعة دفعات متزامنة موفّرين بذلك زمن السفر وتكاليف غير مقصودة.
- ممارسات الشراء ـ والمحاسبة، تُعزَّزُ عبر أساليب اتصال محصورة بمدخل الشبكة ومراقبة وآمنة ومؤكدة عبر شبكة الـ ANX.

- توزيع القطع وإدارة المشروع ـ لقد حقّقت شبكة الـ ANX[8] إجمالي كفاءة التصنيع.

وهكذا، تُرفع قيمة سلسلة القيمة لكل صانع بفضل الترابطية والتكامل بين جميع الشركات.

السرعة

إذ ما غدت وسائل التفاضل الماضية، كما أكدنا في مطلع الفصل، ـ النوعية العالية، والكلفة المنخفضة، والابتكار المستمر ـ أقل فعاليّة في عالم التنافس القائم على الزمن، تبدو «السرعة» عندئذ أنها آخر وسيلة تفاضل. ولدى أخذ هذه المعلومة بالحسبان، سوف تحتاج الشركات إلى اتخاذ قرارات أسرع، وجاهزيّة للرد في الوقت المناسب على التغيرات في السوق، كوسيلة لتظل منافسة. يُعَدُّ استثمار تقنية المعلومات وسيلة لزيادة قدرات الشركات على الاستجابة والعمل بسرعة مناسبة. ينبغي للاستثمار في أنظمة تخطيط مصادر المشاريع ERP المتقدمة، مع الربط بالشبكة والشركاء الآخرين في سلسلة القيمة، أن يُمكِّن المديرين من تحليل تحوّلات السوق الديناميَّة والردّ عليها. يبحث هذا الأمر في المقطع التالي.

إن تسارع الخُطى الدرامي يجبر العمل على إعادة البنية في اتجاه إدارة ذات طبقات أقل. وهذا يقودنا إلى واقعة أن الذين سيشغلون أدوارًا أوسع في الشركات سيكونون أقل عددًا. ويستلزم ذلك أن يكون هؤلاء الناس ديناميين، ومرنين، وقابلين للتكيُّف. فهم ليسوا بحاجة إلى التزود بالقوة فحسب، بل ينبغي تزويدهم بالمعلومات بصورة مكثفة، أيضًا. ولكي يُزوَّدوا بالمعلومات بصورة كافية، تحتاج المؤسسة إلى أن تكون سريعة الاستجابة، إن لم تكن سبَّاقة إلى التصرُّف، في مواجهة الأسواق المتغيِّرة. سوف يَرِدُ مفهوم السرعة خلال بقية هذا الفصل، لأنه موضع اهتمام كبير في جميع المواضيع التي سوف تُبحث.

العلاقات

تغير التقنية العلاقات بين الشركات، وبين زبائنها، وعارضيها، وتغير الطريقة التي تنظم فيها الشركات نفسها. تتخذ الشركات والصناعات الشكل الذي تتخذه بسبب تجنب التكلفة، عمومًا. فقد كان جمع المعلومات ونشرها مكلّفًا جدًّا. أمّا في اقتصاد اليوم، لم يعد الحال كما كان. وبالتالي، تغيَّرت بنية الكلفة في جميع الصناعات. وبتغيّر بنى التكاليف هذه تتغيّر بنية الصناعة، كذلك. إذ تدخل الشركات ميادين جديدة، وبمرور الزمن، يعاد رسم الحدود القائمة بينها ويعاد تعيينها. وهذا يستدعي، بدوره، إعادة تعيين سلسلة القيمة العائدة للشركة، فمثلاً، كان على شركة زيروكس Xerox أن تغيّر بنيتها بسبب تعاظم إرسال الوثائق إلكترونيًّا بدلاً من إرسالها ورقيًّا. ولم تتغيّر علاقات زيروكس مع زبائنها وعارضيها فحسب، بل تغيّرت كذلك طريقة عمل الشركة داخليًّا.

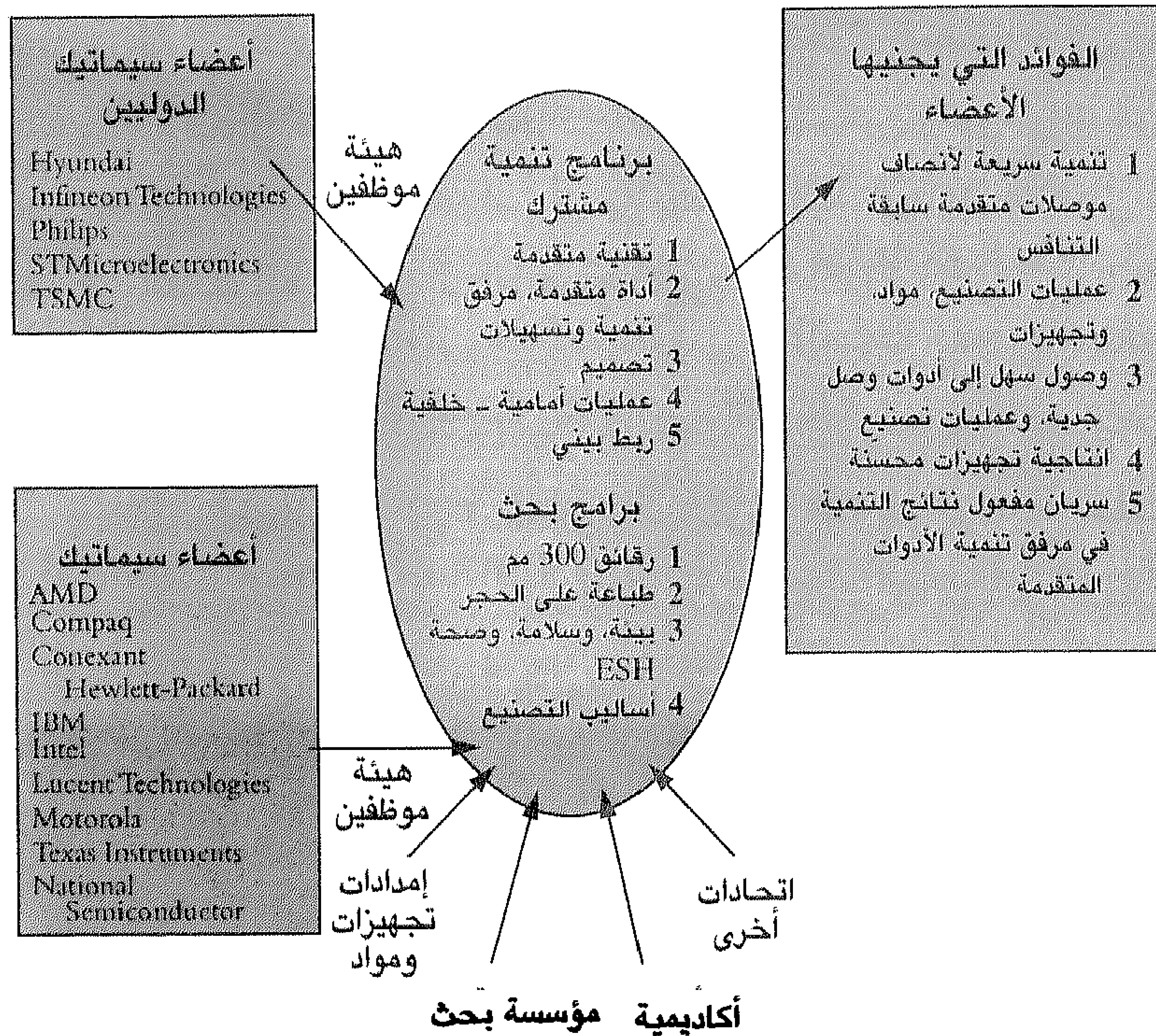
إن فكرة وجود نظام عمل بيئي لعلاقات الشركاء وأن بيئة عمل الشركة غالبًا ما تكون أوسع مما وصفت من قبل، تكتسب مزيدًا من الأنصار باستمرار. يتألّف النظام البيئي الأوسع هذا من عارضي الشركة وزبائنها، ويمتد كذلك ليشمل عارض عارضك، وزبون زبونك. ولتيسير تصور هذا النظام البيئي ومكوِّناته، تقوم شركات البرامج البينيَّة لتطوير أدوات تتيح للشركات تمثيل علاقات الشركة جغرافيًّا. وعندئذ يمكن رؤية هذه العلاقات قائمة على الجغرافيا، أو على قطاع السوق، أو المنتج، أو منهج العمل. وغاية هذا البرنامج الحاسوبي، عمومًا، هي زيادة فهم النظام البيئي، وبالتالي تيسير اتخاذ القرارات ذات الصلة. فإذا نظرت الشركة إلى الزبائن والعارضين كحلفاء لا بد من أخذ مصالحهم بالاعتبار، فإن هذا البرنامج لا يضيف الكثير. أما إذا لم تنظر إليهم هكذا، فإن هذا البرنامج يساعد في بناء هذا الاعتراف الحاسم.

وهناك، أيضًا، حركة باتجاه ما يمكن الإصطلاح عليه بفلسفة «الشبكة الرشيقة»[9]. تنظر هذه الفكرة إلى تغيير طبيعة العلاقات وتحديدها (الشكل 10,2). تقع نزعة تعيين المصادر في هذا المعسكر بثبات. على أيّة حال، تؤدّي هذه النزعة إلى جعل الشركات أكثر تخصّصًا في بعض الجوانب، وتتيح بها، في الوقت نفسه، التنويع في جوانب أخرى. يُظن، غالبًا، أن نايك Nike هي آلة تسويق. لقد صنّفت مصادر جزء كبير من أنظمتها العاملة وصناعتها، ولذلك، يمكن اعتبار شركة نايك متخصّصة جدًا. إذ تستطيع الشركة، على أيّة حال، استغلال قاعدتها الصغيرة من التكاليف الثابتة لتغامر بدخول أرض جديدة، فيما وراء عالم الأحذية الخفيفة، إلى عالم الألبسة والزحافات وغيرها من السلع الرياضيّة.

تتجاوز فلسفة «الشبكة الرشيقة» تعيين المصادر إلى التحالفات والزمالات المقامة للإفادة من فرص السوق قصيرة الأجل أو من الأهداف المحدودة. ومن الأمثلة الجيدة على هذا هو «سيماتيك Sematech»، وهو اتحاد صانعي أنصاف الموصلات (الشكل 10,2). لقد أقيم هذا التحالف من عشر شركات بهدف رفع كفاءة عمليّة صناعة أنصاف الموصلات. تدفع الشركات مستحقّات وتقدّم موظّفين إلى المشروع على أساس محدود. وبفضل تمويل عارضي بحوث الصناعة والتنمية، أنجزت المجموعة زيادة في الكفاءة لم تكن أي من الشركات بقادرة على إنجازها وحدها[10].

المرشد الإداري بيتر أف. دَرْكر Peter F. Drucker يؤكّد الحاجة إلى تنمية العلاقات في بيئة العمل المتطوّرة.

«فتقنيّة المعلومات والاقتصاد العالمي يمليان ضرورة قيام المؤسّسات بتصنيف المهام، وتنمية تحالفات متغيّرة ـ أبدًا، وشراكات مع أعمال، وجامعات، ودوائر بحوث، من أجل أن تظلّ منافسة»[11].



الشكل 2-10: سيماتيك، شبكة رشيقة لأنصاف الموصلات.

البنية التحتية

يُعَدُّ تجميع نظام معلومات عمليَّة دينامية تُسَيِّرها جهود مستمرة للتحسين، وتقنيات جديدة. وبما أن الأنظمة تترابط باضطراد عبر سلسلة القيمة، ومع الزبائن عبر الشبكة، فإن الإدارة والموظفين سوف يتعاملون أكثر مع قضايا مفعمة بالمعلومات. وسيكون الاهتمام مصدرًا محدودًا مع أكثر طلب[12]. وبسبب هذا العامل، من المحتمل أن نرى في المستقبل انتشار تقنيات الأدوات وبروتوكولات في صميم الأنظمة تعزّز الإدارة بالاستثناء. وسوف تُنشأ الأهداف من أجل مؤشرات حاسمة، وسوف تحاط الإدارة علمًا إذا ما خرجت المعطيات

عن المدى الموصوف. وسوف تقدم هذه المعطيات، في الغالب، بيانيًا لتيسير الفهم إضافة إلى سهولة تحديد الاتجاه. وربما يتحرّك المديرون في مواقع عديدة باتجاه العمل كمراقبين أو محركين للعمل، ممسكين بالمؤشّرات الرئيسة المعروضة في لوحة أجهزة القياس أو في بيئة ميدانيَّة. بيد أن هذه هي نظرة سريعة إلى المستقبل؛ فلننظر إلى ما هو هنا اليوم.

أنظمة تخطيط موارد المشاريع

إنَّ نظام تخطيط موارد (مصادر) المشاريع ERP هو برنامج حاسوبي مصمّم لنمذجة وأتمتة العديد من العمليات الأساسيَّة لشركة ما، من المال إلى العمال العاديين، بهدف توحيد المعلومات عبر الشركة، وإنهاء حلقات الربط المعقدة والمكلفة بين أنظمة الحاسوب التي لم يُرَدْ لها أبدًا أن تحدث بعضها بعضًا[13]. تقدّم هذه الأنظمة على الخطّ معلومات الوقت الحقيقي، التي تقلّص زمن المعالجة وتحرّر المديرين والمحلّلين من قضاء الوقت في جميع معلومات تتعلّق باتخاذ القرارات.

تسير أنظمة الـ ERP في طريقها إلى أن تغدو كلّيَّة الوجود في عالم مشترك. كما سوف تغزو الشركات الصغيرة والمتوسطة عندما تسعى شركات مثل ساب SAP، وبان Baan، وأوراكل Oracle وراء هذه الأسواق الكبيرة. وعلى الرغم من أن فوائد هذه الأنظمة تُعَدُّ، مبدئيًا، مصدرًا من مصادر الميزة التنافسية، أو على الأمل، وسيلة لمجاراة التنافس. ومع ذلك، تجلب هذه الأنظمة معها حصّتها من المشاكل. إذ إن تطبيق هذه الأنظمة يتضمن، عادة، قدرًا كبيرًا من تغيّر منهج العمل، وغالبًا، ما يفرض تغيّرات في البنية التنظيمية. والواقع أن تطبيق الـ ERP ربّما يستخدم كوسيلة لإعادة هندسة الشركة وتوجيهها. وللإدارة دور كبير في نجاح هذه الأنظمة وقبولها. وكما هو الحال مع التعينات الأخرى المذكورة، فإن إعادة تصميم منهج العمل المتأصّل في

تطبيق الـ ERP يتطلّب تغيّرًا تقنيًا، وتنظيميًّا، وثقافيًّا كبيرًا. وأكبر تحدٍّ مقترن بذلك هو رعاية ثقافة جديدة وإدارة التغيّرات بتوافق وتنسيق[14].

وهناك مساران لا بدّ من اتخاذهما عند تطبيق أنظمة المعلومات، هما: تكييف المعالجة الذاتية بما يتلاءم مع الناس أو تكييف الناس بما يتلاءم مع المعالجة. وجهة النظر الأولى تؤكد أن الناس يشكّلون موردًا رئيسيًّا للشركة، في حين تؤكّد وجهة النظر الأخرى توافق المعلومات وتنسيقها المشتركة على نطاق واسع. ولم يثبت أن أحد المسارين أفضل من الآخر، على أيّة حال. والأكثر شيوعًا هذه الأيّام، هو أن أنظمة الـ ERP الكبيرة هذه، والمصحّحة حول أفضل الممارسات، يجري استخدامها كعوامل تيسير التغيّر في الشركات. يؤيّد هذا الرأي دوايت كلابك Dwight Klappick، نائب رئيس التسويق الصناعي في مؤسَّسة روس سيستم أوف أتلانتا Ross System Inc. of Atlanta: «إن الأمر الجوهري عندما تنظر إلى نجاح تطبيق برنامج حاسوبي أو فشله هو ما إذا كان العميل يطبّق البرنامج، أم أنهم يطبّقون تغييرًا ضمن عملهم»[15].

فضلاً عن أن أنظمة ERP التي تخدم العملاء تحدّد معالم ميزات عديدة على نظيراتها الرئيسيَّة. والأهمّ من ذلك هو أنها قادرة على نقل المعطيات في وقت حقيقي بين المواقع في جميع أنحاء العالم. كما تستطيع دعم عملات متعدّدة ولغات عديدة بحيث يمكن استخدامها في مواقع عالميَّة مختلفة. لقد شُجِّعَ الانتقال إلى هذه الأنظمة في جزء كبير لأنها 42K ومطاوعة لليورو، مانحة العديد من الشركات القدرة على تلافي عمليات قلب أنظمتها التراثيَّة، المكلّفة، والمقترنة بهذه الأحداث.

أثر الـ ERP

لدى اعتراف شركة SAP رائدة سوق الـ ERP بالأثر الشامل لهذه الأنظمة على الشركات، شرعت في التوجه إلى بيع أنظمة المعلومات إلى CEO_s. ومن

المحتمل أن تحذو حذوها شركات تكنولوجيا أخرى في هذا الاتجاه التسويقي في المستقبل، بسبب واقعة أن تقنية المعلومات IT تتمتع بأثر أعظم على القدرات الاستراتيجيَّة وخطّ القاعدة. وتفي هذه الاستراتيجيَّة من مكوِّنين جوهريين من مكوِّنات فشل مشاريع تقنية المعلومات IT، وهما: الافتقار إلى التطابق بين استراتيجيَّة عمل الشركة وأهداف تقنية المعلومات لديها، والافتقار إلى دعم الإدارة العليا[16].

إن اسم اللعبة في بيئة العمل هذه الأيّام هي السرعة والمرونة. فالشركات في كل صناعة تخضع باستمرار لضغط إنجاز خدمتها أو إنتاجها أسرع من سواها في الوقت الذي تفصل هذه المنتجات والخدمات على قدر حاجات الزبائن. ولإنجاز ذلك تحتاج الشركات إلى عمليات انسيابية منذ استلام الطلبيَّة حتى تسليم المنتج. إن الـ ERP تساعد على تحقيق ذلك.

مشكلات الـ ERP

تطرح أنظمة الـ ERP إشكالات عديدة للشركات، على أيَّة حال. وأولى هذه الإشكالات هي أن هذه الأنظمة تُعَدُّ، عادة، جزءًا من جهد أكبر لإعادة التوجيه. لذلك يجري، عادة، تجاوز تكاليف التطبيق وزمنه المتوقّع. أما ثانية هذه الإشكالات فهي أن العديد من الشركات تشتري أنظمة الـ ERP لتكفي ما تعتقد أنه سيكون الحل المتكامل الوحيد لكل مستلزمات معالجة المعطيات العائدة إليها. ليست أنظمة الـ ERP رصاصات تقنية معلومات فضية. فهي لا تصلح لكل شيء ولا تستطيع أن تقوم بكل المعالجات التي ربما تملكها الشركة فعلاً. وهذا يتطلّب من الشركات إما أن تغيّر معالجاتها أو تستخدم تطبيقات إضافية، وهي فكرة تعاكس فلسفة الحل الوحيد.

لا عائدات على الاستثمار (No ROI)

دخلت مشاريع تطبيق الـ ERP المبكرة في إشكالية عدم تقديم وسيلة سهلة

لتحديد عائد المشروع على الاستثمار. وبما أنَّ تكاليف تطبيق الـ ERP النموذجية يمكن أن تتراوح بين $30 و $60 مليون دولار، كان المديرون مهتمين جدًّا بوسيلة لقياس استثمارهم. أما اليوم، على أيَّة حال، فلم يعد ينظر إلى هذه المشاريع بوصفها قابلة للقياس. بمجرد التحليل المالي التقليدي. وبدلاً من ذلك، تستخدم، غالبًا، القيم المعنويَّة لقياس نجاحها. يقول جون دوناڤان John Donavan رئيس مجموعة التكنولوجية في كمبردج، في معرض تعليقه على شركة ساب SAP، ما يلي: «ليس هناك عائد على هذه المشاريع. كلهم ينظرون إلى هذا الاستثمار بطريقة خاطئة، ويُجرون التحليل الخاطيء، بحسابهم إحلال نظام مكان آخر. ساب SAP هي البنية التحتيَّة. فما هو العائد على وضع الكهرباء، في هذا المبنى؟ لا شيء؛ فقط عليَّ أن أفعل ذلك»[17]. ومن الأمثلة على معايير القياس غير الملموسة المستخدمة تتضمن رضا الزبون، ومعنويَّة الموظف، ومجمل أعمال الموظف. من الصعب ربط هذه العوامل كلّها في مشروع IT ومن الصعب قياسها كذلك. إن أهداف تحسين الربح هي الغاية المالية المستخدمة بصورة عامة.

إدارة سلسلة الإمداد

يتأثر نجاح المنتج أو الخدمة اليوم تأثّرًا متزايدًا بوقت تسويقه. يُعد تقليص دورة الزمن من الفوائد الرئيسة لتطبيق سلسلة إمداد متكاملة. تتميز هذه الأنظمة بأنها تنظر إلى العارضين كشركاء يساعدون في التصميم، وتنمية التقنية، وتخفيض الكلفة، وإدارة المخزون من الموجودات.

اتمتة سليمة للعمليات

لقد توسّع مفهوم الفريق لسلسلة الإمداد ليشمل، ليس فقط الزبائن والعارضين المباشرين، بل ليشمل أيضًا زبائن الزبائن وعارضي العارضين. تقنية المعلومات هي العامل المحفّز الذي مكّن من الهجرة إلى سلسلة الإمداد. كما

أتاحت تقنية المعلومات لسلسلة الإمداد أن تؤتمت أكثر. بدأت هذه الأنظمة بالانتعاش بدخول بتأوّل المعطيات إلكترونيًا EDI. وتعرَّف الـ EDI بأنها مقدرة شركتين أو أكثر لمعالجة طلبيّات، وفواتير وتنبّؤات الأسهم إلكترونيًا للمساعدة في تقصير سلسلة الإمداد. إن مشكلة الـ EDI هي أنها مكلفة نوعًا ما، واستخداماتها محدودة.

الإكسترانيت، المصطلح المستخدم لوصف العمليّات مع العارضين والزبائن ضمن النظام البيئي للشركة باستخدام الإنترنت، يتجه ببطء نحو الحلول محل الـ EDI. تسمح شبكات الإكسترانيت Extranets بأتمتة موسّعة للأنظمة الحاسوبية المتكاملة بكلفة أقل. ويمكن لبريد إلكتروني أن يبدأ العملية التي تطلق اتصالات سلسلة الإمداد. يقول بوب بيكيت Bob Beckett نائب الرئيس المشترك لإدارة سلسلة الإمداد في شركة EMS موضحًا: «عندما ترد طلبيَّة، ينبغي نشرها عبر النظام إلى شريكنا وإلى الصانع، إذا لزم الأمر، أو إلى مرفق التخزين من أجل الشحن آليًا بدون التدخل اليدوي»[18].

لتعقيد الأمور أكثر، تمامًا كما طُوِّلت سلسلة الإمداد، انتقلت مزامنة تخطيط الطلبيات من الدورة الشهريَّة إلى الأسبوعيَّة إلى اليوميَّة. هذا تحوّل لا بدّ لسلسلة الإمداد برمتها أن تتكيَّف معه. تقوم الاتجاهات نحو «اصنع ـ وفق ـ الطلب» و«التصنيع في حينه تمامًا» بإشعال هذه الضرورة تتيح شفافية المعلومات المشار إليها آنفًا للمستهلكين والمصنعين أن يخطّطوا بصورة أفضل، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى خدمة للزبائن أفضل وتسليم في حينه. والخطة النهائية هي تكامل أنظمة المعلومات لسلسلة الإمداد وأتمتتها بصورة وثيقة جدًّا بحيث تعمل كلها وكأنها آلة واحدة لا عيب فيها.

ما هي الحقائق؟

يبدو أن هذا النوع من إدارة سلسلة الإمداد عظيم، ولكن، هل من الصعب تطبيقه بنجاح، فعلاً، بكلفة معقولة؟ تشير الأرقام، على ما يبدو، إلى

أنه جدير بالجهد المتعب. لقد قدر محلّلا الصناعة. بيتيغليورابي تود Pittiglio Rabi Todd ومـاك غـرات PRTM) Mc Grath مـن ويسـتـون Weston، ماساشوستيس Massachusets أن شركة تملك 600$ مليون دولار تستطيع توفير 42$ مليون سنويًا في المخزون من السلع الموجودة وغيرها من التكاليف إذا ما أنشأت سلسلة»[19].

أشارت دراسة لمئة وخمس وستين شركة تقنيَّة الجذاذات الزرقاء، أجراها PRTM كلاهما، إلى أن أداء التسليم في الوقت المحدّد الذي تقوم به شركات متوسطة، قد تحسَّن بنسبة 15٪، كما خُفضت أوقات إنجاز رائدة بنسبة 25٪ إلى 35٪، وازدادت إنتاجيَّة القيمة المضافة للشركات المتوسطة بنسبة 10٪. وبوجه سنة وفّرت الشركات 10٪ من إجمالي تكاليف إدارة سلسلة الإنتاج كنسبة مئوية من الربع. يقول جيفري بريغ، مدير PRTM في ستامفورد Stamford في كونيكنيكت Connecticut: «لقد أظهرت معايير إرضاء الزبائن، مثل التسليم في حينه، تحسُّنًا دراميًا خلال سنتين. إن المقدر على جعل الإنتاج مرنًا لتلبية طلب الزبائن المتغير بدون استثمار رأس مال في الموجودات، يعد كفاءة جوهريَّة، للعمل، هذه الأيام». عندما تبدأ شركة بتقدير ما تنفقه سلسلة الإمداد بـ 12٪ ـ 14٪ من الربع ـ فإنها تشرع في أن تغدو حقلاً للتأمل. إضافة إلى أن الدراسة قد بَيَّنَت أن الشركات الأفضل تتمتع بنفع قدرة 40٪ ـ 65٪ في دورة زمنية من الدوافع ـ إلى ـ الدفع نقدًا، وتحتفظ بموجودات أقل بنسبة 50٪ ـ 80٪، وتحقّق ميزة ربع قدرها 3٪ ـ 6٪ في إجمالي إدارة سلسلة الإمداد. وببساطة، ينبغي لشركة أن تحسِّن سلسلة الإمداد[20] لتبقى منافسة في عمل ذي دورة حياة للمنتج متناقصة.

الثقافة

إن الانتقال إلى سلسلة الإمداد يتطلّب، كمعظم الموضوعات التي تمت مقاربتها في هذا الفصل، نقلة هامَّة في عمليَّة العمل الحاليَّة، وما يسمّى عُرْفًا

بـ «قفزة الإيمان». وخير ما تصنف فيه «قفزة الإيمان» هذه، هو ثِقْ بشركائك. «في إدارة سلسلة الإمداد، فإن خير الممارسات الجارية هي تلك التي تشكل خليطة من التقنية وإعادة التفكير جذريًا في مفاهيم العمل الأساسية»[21]. يعتمد التطبيق الناجح لنماذج العمل الجديدة اعتمادًا كبيرًا على القدرة على تحطيم الحواجز بين شركاء العمل على امتداد سلسلة الإمداد. ويُعَدُّ تطبيق التجارة الإلكترونية جزءًا حاسمًا من تحقيق هذه الرؤية[22]. ومَرَّةً أخرى، يوضح بوب بيكيت من EMS ما يلي: «ما زال هناك تركيز كبير على عمليَّة التصنيع والتوجيه، ولكن ليس على عملية الإمداد عندما تدخل إلى دائرة الزمن. ويركّز البعض عليها لأن تحول النموذج يتضمن تغيّرًا ثقافيًا في ممارسات العمل، وهو أمر لا يتأتّى بسهولة[23]. تحدث المقاومة الثقافية داخل الشركة ولدى العارضين. وفي حين أن الثقافة المشتركة تهمل، غالبًا، عند تخطيط سلسلة الإمداد، فإنها لن تهمل أبدًا في تطبيق ناجح[24].

الموارد

التحدّيات الحاسمة لإدارة سلسلة الإمداد العالمية هي حواجز اللغة والافتقار إلى المقاييس. فحواجز اللغة تجعل اتصالات سلسلة الإمداد المتنوعة دوليًا وصيانتها أمر صعبًا بصورة خاصَّة. وباقتران هذه الحواجز مع حقيقة عدم وجود مصطلحات قياسيَّة أو منهجية موحدة للتواصل عبر سلسلة الإمداد، يتضاعف التحدِّي. وكخطوة أولى للرد على هذا التحدِّي التقت شركات كبيرة عديدة وشكلت مجلس سلسلة الإمداد. ومن أعمال المجلس الأولى تطوير نموذج مرجعيَّة سلسلة الإمداد SCOR ويقوم الآن بصيانة هذا النموذج. يتألف SCOR من مكوّنات أربعة، هي: تعريفات عمليّات إدارة سلسلة الإمداد، ومعطيات أداء عملية تحديد نقاط الاستناد المقترنة بهذه العمليّات؛ وصف أفضل ممارسات سلسلة الإمداد؛ ومعلومات حول اختيار منتجات برامج حاسوبيَّة لسلسلة الإمداد[25]. وفي حين أن SCOR يُعَدُّ خطوة في الاتجاه

الصحيح، ستكون المقاييس واللغة والقضايا الثقافية تحديًا مستمرًا لتطبيق سلسلة الإمداد[26].

دور الشبكة العالمية World Wide Web (WWW)

من المكونات المتكاملة الأخرى لسلسلة قيمة تقنية المعلومات IT هي الشبكة العالمية WWW. تمكِّنُ هذه الشبكة من تحسين الاتصالات مع مالكي الحصص المختلفين بما في ذلك الزبائن، والموظّفين، والعارضين، والمساهمين. إذ يمكن استخدامها كآليَّة تغذية راجعة، وكوسيلة لجمع معطيات التسويق، مثل المعلومات السكّانيَّة، إضافة إلى أنه يمكن استخدامها كطريقة لتغيير وظيفة التوزيع والبيع. كما أن التقنية تتسم بأنها متعددة الجوانب جدًّا في تعزيز علاقة الشركة بالزبائن. فعلى الصعيد الداخلي، يمكن استخدام الشبكة لزيادة اتصالات الموظفين عن طريق تطبيق إنترنت داخليَّة تعرف بـ «إنترانِت intranet». كما يمكن استخدامها لزيادة الاتصالات بالعارضين بفضل ما يسمى «اكسترانت extranet». وأخيرًا، يمكن استخدام الإنترنت كوسيلة لتعزيز العلاقة مع المساهمين. والواقع أن مقسم ناسداق Nasdaq قد أعلن مبادرة ليقنع شركات ناسداق المئة أن تقدم وسيلة وصول أسرع قائمة على الإنترنت للمستثمرين اللامؤسَّسيين إلى بيانات مالية. وتشمل المبادرة استخدام «تقنيَّة» ويب كاستنغ Webcasting» التي «ترسل» برامج سمعيَّة ومرئيَّة حية لدى الطلب عبر شركة الإنترنت لتتيح للمستثمرين الأفراد الوصول إلى معروضات الشركة[27].

ولسوف نركّز هنا على مقدرة الشبكة على تغيير العلاقة مع الزبون باستخدام مثال حواسب ديل Dell بوصفها من أكثر مستخدمي هذه التقنية الجديدة إبداعًا ونجاحًا. ولنفحص، أوّلاً، كيف يغير هذا الوسط الناقل طبيعة علاقة الزبون. تعزّز الشبكة وسيلة زيادة مستوى خدمة تستطيع الشركة تقديمها إلى المستهلكين بأن تسمح بتفاعل أكثر مرونة وأدقّ زمنًا بين المورِّد والزبون.

وربّما تؤدِّي قدرة خدمة إبداعيَّة إلى التفاضل في ذهن المستهلك، وبالتالي تسفر عن قدرة لتحقيق هوامش أعلى. ويمكن أن ينظر إلى الشبكة على أنها وسيلة لانسياب عمليَّة العمل وتوسيع خدمة شخصيَّة على نطاق العالم لكل زبون بدون كلفة إضافيَّة تذكر.

الخدمة هي أهم مكوِّن من مكونات استراتيجية ذات موقع في الشبكة في حين أن الزبائن سوف يتلقون، نظريًّا، مزيدًا من القوة في العلاقات الشرائيَّة بسبب تحسّن إمكانية وصولهم إلى المعلومات المعزَّزة بالشبكة فإنه من المحتمل أن يكونوا راغبين في إنفاق المزيد من أجل منتج مُدَعَّم بمكوّن خدمة قوي. وكما أوضحنا آنفًا، تُعد السرعة وملاءمة التسليم عاملاً كبيرًا من عوامل الخدمة المتلقاة. وسوف تحتاج الشركات إلى استخدام الشبكة لجمع أفضليات الزبائن وتنمية استراتيجيات خدمات تهدف إلى أعلى قيمة مدركة. وهذا بدوره يستدعي تغييرًا في التفكير بعيدًا عن تسعير هدف النفقة المرباة(*) باتجاه تسعير قيمة هامشية أعلى.

غالبًا ما تقتبس صحف العمل الحاليَّة عبارة بيل غيتس Bill Gates بشأن «الرأسماليَّة اللااحتكاكيَّة» حيث سيجعل تبضُّع المستهلكين عن طريق المقارنة جمع المال أصعب باستخدام نماذج العمل التقليدية. والاقتراح المطروح هنا هو أن على الشركات أن تتحول إلى مبدعة في عرضها للقيمة، وفي مجموعة منتجاتها، كما ينبغي أن تكون خدماتها ذات الصلة فريدة وفي حينها.

نموذج المبيعات المباشرة

تتيح الشبكة للمزيد والمزيد من الشركات في صناعات مختلفة عديدة أن تهاجر إلى نموذج المبيعات المباشرة. وهذا يتطلب تغيُّرًا جوهريًّا في الطريقة التي تمارس فيها شركات عديدة العمل، كما يتطلّب تغيُّرًا في التفكير. ولا بد

(*) النفقة المرباة هي سعر التكلفة مضافاً إليه ربح معين. (المترجم).

من تعميق فهم الزبون من أجل العمل في هذه البيئة. ويمكن تحقيق هذا الفهم الحميم للزبون بفضل استخدام تقنية المعلومات IT. ويمكن تقديم المزيد من معاملات القيمة المضافة، بفضل ربط واجهة الشبكة بأنظمة الطرف الخلفي مثل أنظمة ERP التي بحثت فيما سبق. ويمكن تعديل تفاعل الخدمات أو الحوار بفضل استخدام المعلومات المخزَّنة. وباستخدام هذه المعلومات تكون الشركة قادرة على تقديم خبرة قيمة مضافة ملائمة إلى الزبون. وباستخدام مجموعة من المعلومات السكانية والتفاعلات التاريخية، والسلوك الشرائي، أصبحت شركة أميريكان أكسبرس American Express، مثلاً، أقدر على تعديل ترويجاتها لتناسب الزبائن الأفراد عن طريق وضع إعلانات هادفة في رزمة الإعلان الشهرية التي ترسلها إلى أعضاء البطاقة (الأعضاء المشتركين).

إن هذا النموذج لا يأخذ بعين الاعتبار التفاعل الأفضل مع الزبائن فحسب، بل يمكن من إيجاد بدائل لنموذج الخدمة أكثر فعالية وربما أقل سعرًا. وبما أن وظيفة البيع قد أُتمِتَتْ وصنّفت مصادرها بفاعلية إلى الزبون، فإنه سيحدث وضع أشير إليه بأنه «إنتاج مشترك». وهذا النموذج من الخدمة الذاتيَّة يدخل الزبون إلى العلاقات بصورة أعمق ويقلص الحاجة إلى هيئة خدمات الزبائن المكلّفة.

ولإيجاد استراتيجيَّة شبكة فعّالة، لا تستطيع الشركة أن تَعُدَّ موقع شبكتها أداة ساكنة؛ إذ إن التقنيَّة، وتوقّعات الزبائن تتغير باستمرار. على الشركة أن تفكّر بدلالة أجيال من عروض مواقع شبكتها. ويجب إعادة تصميم الموقع باستمرار للإفادة من التقنيات الجديدة والتعلّم التنظيمي على كيفية التأثير على مواجهة الشركة مع الزبون. ينبغي مهاجمة التصميم بنمو في العقل وتغيير في التفكير.

تتبع خُطى ديل Dell

لقد غيَّرت الشبكة الطريقة التي تعمل بها شركة ديل dell تغييرًا فعَّالاً. هذه شركة متقدمة جدًّا تفهم الفرص التي تقدِّمها الشبكة، وتفهم الحاجة إلى

السرعة. والواقع أن ديل Dell جعلت السرعة جزءًا لا يتجزأ من نموذج العمل العائد إليها. وفي مقابلة أجرتها مجلة أندستري ويك Industry Week مع السيد ميشيل ديل Michael Dell رئيس المكتب التنفيذي لحاسوب ديل، وَضَّح أن الشركة تركِّز على مدى السرعة التي تستطيع فيها تسليم المنتج[28]. لقد صمَّمت شركة ديل عملية التصنيع لتكون «تدفقًا مستمرًا ذا جوانب خاصة بالزبائن لتحميل برنامج حاسوبي متعلِّق بالملكية مدمج في العملية». وتُعَدُّ شركة ديل مثلاً ساطعًا على كيفية استخدام الإنترنت ونموذج عمل جديد لتغيير طبيعة التنافس العالمي بتوثيق عرى تكامل العارضين والزبائن والصانعين. للشركة بؤرة زبائن قوية مع التأكيد على الكفاءة، والسرعة، والملاءمة. وتبلغ مبيعات الإنترنت التي تنجزها شركة ديل حاليًا، حوالي ستة ملايين دولار أمريكي يوميًا، وبليوني دولار سنويًا. نستشهد بالسيِّد ديل، إذ يقول: «الإنترنت هو الشكل النهائي للنموذج المباشر. هذه عمليات كلفتها المتغيِّرة صفر»[29].

ترفع شركة ديل أهدافها إلى مستويات أعلى. فقد وضعت هدفًا أن تنجز نصف مبيعاتها من الإنترنت بحلول سنة 2000. ومع تأكيدها على الملاءمة، أوجدت الشركة مواقع شبكة فريدة في 36 بلدًا وبثماني عشرة لغة. وبتأكيد ديل على الزبون، قامت بترجمة (6000) ستة آلاف موقع إنترنت على شبكة معدلة بما يتلاءم مع الزبائن مصونة بكلمات سر. تتألف هذه الصحائف المسمَّاة «الصحائف الدولية»، من عمليات طلب معلومات وشراء خاصة بكل زبون. ولنستشهد بديل Dell ثانية: «هذه الصحائف تقدم فرصة تسليم خدمة حاسمة، وتدعم المعلومات مباشرة إلى زبائننا استنادًا إلى منتجات محدَّدة يستخدمونها ويشترونها. وهذا يتيح المجال لمستوى جديد كامل من الألفة مع الزبائن».

لقد عَزَّزت خبرة ديل Dell أهمية بناء العلاقة خلال تقنية المعلومات. إنه يدَّعي «أن الاحتمال الحقيقي يكمن في مقدرة شبكة الأنترنت على تمويل العلاقات ضمن سلسلة العارض ـ البائع ـ الزبون. . . وعلى اعتماد قيمة يمكن مشاركتها عبر الحدود التنظيمية. لدى الشركات التي تضع نفسها موضع بناء

شراكات معلوماتية مع العارضين والزبائن وجَعْل الإنترنت جزءًا لا يتجزأ من استراتيجياتها، إمكانية تغيير وجه التنافس العالمي بصورة جوهرية»[30]. وهذا يتطلَّب مستوى عاليًا من المشاركة بالمعلومات، الأمر الذي يوتِّر أعصاب التنفيذيين، رغم أنه ينبغي ألاَّ يفقدوا أعصابهم[31]. ويدَّعي ديل أنه «بفضل مشاركة العارضين بتفاصيل شركتنا وخططنا الحميمية، فإننا نجذبهم بالفعل إلى العمل[32]. هذه الشركات مربحة بصورة واضحة.

يرى ديل أنه لا بد من دراسة العلاقات من جديد. ويقول إن التعاون هو الضرورة التنافسية الجديدة. والواقع أن استراتيجية الإنترنت تعد مسألة بقاء. ويشعر أن الشركات التي تستفيد استفادة كاملة من الإنترنت بفضل النظر إلى أعمالها على أنها «أكثر من بناء منتجات وخدمات وبيعها» ستكون رائدة السوق وقابلة للبقاء لأن النموذج التقليدي ليس كيف يعمل العالم اليوم. ثم يتابع ليقرِّر «ألاَّ بدَّ من معاملة العارضين والزبائن كشركاء ومتعاونين، يبحثون جميعًا عن طرق لتحسين الكفاءة عبر طيف سلسلة القيمة بأكمله، وليس فقط في عمل كل منهم». يوحي مثال ديل بأنه يمكن أن يكون للشبكة تأثير كبير على عمليات الشركة وأرباحها. تتعزَّز مقدرة الاعتماد على هذا الوسط الجديد بعمق وسعة العلاقات الناشئة ضمن سلسلة القيمة.

القوى العاملة المتحرِّكة وتحديات الموارد البشرية

يتعاظم كون تقنية المعلومات عمودًا فقريًّا لتطبيق الاستراتيجية أكثر فأكثر. إن قدرتها على تنمية علاقات جديدة مع العارضين والزبائن وعلى مساعدة الشركة في دخولها أسواقًا جديدة، أمرٌ حيوي للعمل في القرن الحادي والعشرين. على أية حال، يُعَدُّ سوق المهنيين في تقنية المعلومات عصيبًا جدًّا هذه الأيام، وترى التنبؤات أن هذا الاتجاه مستمرٌّ لبعض الوقت. وربما يعوق هذا الاتجاه مقدرة الشركة على متابعة بعض الاستراتيجيات أو تنمية أعمالها. وهذا الأمر صحيح بصورة خاصة إذا ما رغبت الشركة في تطبيق تقنيات أكثر

حداثة مثل مبادرة إلى ERP أو التجارة الإلكترونية، حيث من الصعب العثور على ذوي المهارات المطلوبة. نلقي هنا نظرة على بعض الوسائل التي تزيد الشركات بموجبها الاحتفاظ بموظفيها المختصين بتقنية المعلومات.

من أصعب الحبوب ابتلاعًا على العديد من الشركات هو أن المهنيين في مجال تقنية المعلومات لا يجدون غالبًا مواقع لهم في ميزان رواتب الشركة المقرَّر سلفًا، بسبب إقبال السوق على مهاراتهم. لذا على الموارد البشرية أن تتكيَّف مع فكرة وجود قيمة سوق عادلة لمجموعة المهارات التي يمتلكها هؤلاء المهنيون. وإلاَّ بقيت هذه المواقع شاغرة فترة طويلة من الزمن. ومن الإشكالات ذات الصلة هي واقعة أن العديد من هؤلاء المهنيين هم في سن الشباب، وأن كثيرًا من المديرين يصعب عليه دفع (+ 75,000) $ سنويًّا لمن هو فيْ سن الخامسة والعشرين. فعلى الشركات أن تخرج عن طوق نظام الدفع المبني على الأسهم. وببساطة، كيف تتعامل شركة ذات ثقافة هرمية تقليدية مع شباب التكنولوجيا البارعين الذين ينجزون أكثر من مديرهم أو الزعيم القابع في مكتب الزاوية؟ إنه لسؤال من الصعب الإجابة عليه.

تتَّبع المؤسسات، حاليًّا، حلَّين رئيسين. في الحل الأول، إما أن تنتقل الشركة إلى ثقافة مشتركة أكثر سهولة، واضعة الجميع في مهاجع، ومحاولة تجريب الأساليب الأخرى لإزالة الواقع ضمن المؤسسة. يمكن أن يكون هذا نموذجًا فعَّالاً للتعامل مع هذه المشكلة لأن العديد من شركات التكنولوجيا قد اتخذت هذا النمط من البنى الهرمية. أما الحل الثاني فهو أن شركات عديدة تستخدم تصنيف المصادر بما يتلاءم مع حاجات موظفيها المختصين في تقنية المعلومات. وعلى الرغم من أن هذا الخيار ربما لا يغيِّر النفقة العالية لهؤلاء العمال، فإنه ربما يلغي لا مساواة العمال الآخرين الملحوظة.

الحفاظ على موظفيك المختصين بتقنية المعلومات

هناك قضية أخرى لا بد من دراستها هي الاحتفاظ بموظفي التقنية

المعلوماتية لديك. وكما ذكرنا آنفًا، يعد التعويض أمرًا هامًّا بصورة واضحة، وبسبب طبيعة سوق مهارات التقنية المعلوماتية، فإن العديد من أرباب العمل قد لجأوا إلى المراجعات الفصلية لإبقاء الرواتب سارية. ولا بد من دراسة عوامل أخرى غير التعويض. على أية حال، شرعت شركات عدة لتكريس اهتمام كبير من أجل تحسين بيئة العمل. فبرامج العمل المرنة، وقوانين الألبسة غير الرسمية، والعمل عن بُعد، كلها ذات أثر بالغ على فهم الموظفين لبيئة عملهم.

يمكن أن يكون التدريب على التقنيات الجديدة وسيلة فعَّالة للإبقاء على موظفي تقنية المعلومات سعداء. ولهذه الغاية، أقام مصرف في نيويورك «ملعبًا تقنيًّا» ـ قاعة مؤتمرات مليئة بأدوات قطع وتقنيات ـ بحيث لا يشعر موظفوه بأن عليهم العمل في مكان آخر ليضعوا أيديهم على أحدث تقنية وأعظمها.

كما أن العلاوات المبنية على المدة التي يقضيها الموظف في العمل بدلاً من علاوات مبنية على عقد لفترة واحدة، تعدُّ طريقة فعَّالة للاحتفاظ بكوادر تقنية المعلومات الكبار. إضافة إلى أن إشغالك لموظفي تقنية المعلومات لديك في وجوه أخرى من العمل يمكن أن يساعد على الاحتفاظ باهتمامهم ويزيد من فعاليتك في التعامل مع العملاء. وأتح الفرصة لموظفي التكنولوجيا أن يروا كيف تعيد التقنية التي طوَّروها العمل. «وضعت إحدى الشركات مجموعة من التقنيين مع دائرة المبيعات والتسويق من أجل أن يلاحظوا مباشرة كيف تؤثر التقنية على المُسْتَخدِمِين، والمستخدِمِين الخارجيين، وأخيرًا على العائدات»[33].

وأخيرًا، هنالك حركة باتجاه استئجار عمال تقنية معلوماتية لسد الفجوة بين العرض والطلب في الولايات المتحدة. ورغم أن هذه الممارسة ما زالت غير شائعة نسبيًا إلاَّ أن بعض الشركات الأمريكية تلجأ إليها. وفي حين أن هؤلاء العمال ليسوا مصدر عمالة رخيصة لدى استقدامهم إلى الولايات المتحدة ـ فإن قانونًا فيدراليًّا ينص على أن يدفع للمهاجرين الذين يدخلون البلاد على

أساس فيزا عمل مؤقت H-1B الأجر السائد ـ ومن الفوائد الهامة المقترنة بهذه الممارسة هي إخلاص هؤلاء العاملين إلى أرباب عملهم ووفائهم لهم. إن فيز H-1B صالحة لثلاث سنوات قابلة للتجديد سنوات ثلاث أخرى.

تستخدم الشركات أيضًا فيز «التنقل عن بُعد» الخاصة التي تسمح للكنديين والمكسيكيين أن يعملوا من أوطانهم ويسافروا إلى مكاتب أرباب عملهم الأمريكان بزيارات قصيرة على أساس شهري [34]. فهناك شركات توظيف عديدة متخصصة بتجنيد عمال أجانب، فتوفِّر على أرباب العمل مالاً ووقتًا.

التنقل عن بُعد

رغم أن معظم المديرين يَعدُّون «التنقل عن بُعد» غطرسة، إلاّ أنه يقال إنها وسيلة لتحقيق أهداف استراتيجية أوسع ويمكن أن تكون رافدًا لأداء الشركة الأفضل. تقوم شركة Find/SVP، وهي شركة للبحوث التقنية لإتياك Ithac، قاعدتها في نيويورك بقياس عدد «المتنقلون عن بُعد» في الولايات المتحدة سنويًّا، ما زال العدد يتعاظم خلال السنوات الأخيرة بمعدل ثابت قدره 15٪ حتى منتصف سنة 1998 بمجموع بلغ (11,1) مليون عامل متنقل عن بُعد[35]. يمكن أن يعزى سبب اهتمام الشركات المتزايد بالتحول إلى هذا الشكل من العمل إلى ثلاثة عوامل ـ الناس، والإنتاجية، والكلفة.

الناس

في السوق المتعطشة لعمال ذوي معرفة وموظفين مهرة، يلجأ أرباب العمل بصورة متزايدة إلى «التنقل عن بُعد» كوسيلة للاحتفاظ بالعمال وتجنيدهم. فلدى التنافس على خدمات ذوي المهارات القادرين على اختيار المكان الذي يريدون العمل فيه، فإن ميزات نوعية الحياة الملحوظة والتي يُقدِّمها «التنقل عن بُعد» تكون كافية لاستمالة الموظفين إلى الشركة. ربما يتيح لك استخدام «التنقل عن بُعد» الاحتفاظ بالموظفين اللامعين لديك حاليًّا وتجنيد

آخرين من خارج إقليمك المحلّي، بل حتى عالميًا. ويمكن مناقشة الأمر بالقول إن توافرية المبرمجين في سيتل Seatle قليلة، ولكن سوق المبرمجين في أريزونا Arezona والهند India ربما تقدِّم مزيدًا من الموظفين المتوافرين غير الراغبين في الانتقال. إن التنقل عن بُعد ربما يتيح لأرباب العمل أن يطرقوا هذه الأسواق معززين متابعة المشاريع بتكاليف أقل. ربما كان أكثر رأي معزز للتنقل عن بُعد هو أن كلفة تجنيد الكوادر وتدريبها يمكن أن يُقزِّم كلفة المبادرة في برنامج تنقل عن بعد خصوصًا عندما يجري إدخال العوامل غير الملموسة، كالخبرة، في المعادلة.

الإنتاجية

يتفق المديرون والموظفون المنخرطون في برامج «التنقل عن بُعد»، عمومًا، على أن برامج «التنقل عن بُعد» تسفر عن تحسينات هامة في الإنتاجية[36]. وعندما يكون من الصعب تقييم الإنتاجية في بيئة عمل قياسية، فإنه ليس غريبًا أن يكون من الصعب أيضًا تحديد كمية مدى مكاسب إنتاجية التنقل عن بُعد. على أية حال، يبدو أن محركات هذه الإنتاجية المتزايدة هو ارتفاع مستوى أخلاقية الموظف وانخفاض عدد الاجتماعات والمقاطعات غير الضرورية.

التكاليف

إن الدليل القائم على الأحداث مذهل. فعندما بادرت شركة IBM ببرنامج تنقل عن بُعد، إنما فعلوا ذلك ضمن هدف استراتيجي أوسع لتقليص التكاليف. وبإصدار الشركة أمرًا بأن يتحوَّل 10000 من مستشاريها والعاملين في المبيعات إلى متنقلين عن بُعد، استطاعت تخفيض إنفاقها على الأرض والمرافق بمقدار 75 $ مليون سنويًا[37]. ربما لا تستطيع كل شركة الوصول إلى مثل هذه الأرقام، إضافة إلى أن ذلك يتطلب تحولاً في الثقافة المشتركة، ولكن حتى

الشركات الصغيرة تستطيع تحقيق وفر كبير في النفقات العامة، حتى وإن كان المساهمون في العمل أقل من خمسة عمال.

الإشكالات

تتضمن أكثر الإشكالات المحيقة ببرامج التنقل عن بُعد شيوعًا، ما يلي:

- تخطيط ضعيف للتكنولوجيا.
- توقعات غير واقعية.
- صدمة ثقافية.
- الافتقار إلى الثقة.

كما هو الحال مع أية مبادرة تقنية كبرى، تعد توقعات الإدارة العليا «الواقعية» والمتعلقة بشراء سلعها ذاتها بشأن النتائج عوامل جوهرية. بفضل التنقل عن بُعد، لا بد وأن يحصل التغير الحقيقي في المديرين المتوسطين. فهم الذين ينبغي أن يديروا الصدمة الثقافية، ويغيِّروا أسلوب إدارتهم، ويمنحوا الثقة من أجل تنمية الولاء الذي يسمح للبرامج أن تعمل. والأهم من ذلك كله هو أن على الإدارة أن تختار المناسبين من الناس للمشاركة في برامج التنقل عن بُعد. ومن ثم تأكيد هذه النقطة من قِبَل المشاركين في برنامج اختبار التنقل عن بُعد الذي أُقيم في سيليكون ڤالي Silicon Valley. وخلص المديرون (في نهاية المشروع) إلى أن نجاح التنقل عن بُعد يُعزى جزئيًا إلى الانضباط الذاتي للمتنقلين عن بُعد وقدرتهم على التكيُّف مع أسلوب العمل الجديد، وخلصوا كذلك إلى أن التنقل عن بُعد ليس لكل الناس[38].

التغيير في الإدارة

ما هو ضروري لجعل هذه البرامج تعمل هو أن يقوم المديرون بـ «توسيع تصورهم لكيفية الإشراف على الناس» كما يقول رئيس التكنولوجيا ونائب الرئيس الأعلى في شركة ميريل Merrill السيد هوارد سورغان Haward

Sorgan.[39] وعلى المديرين أن يتعلموا الثقة بالموظفين. هذه الثقة هي المكتسب الأكثر فاعلية من تدشين برنامج تدريبي يشمل المديرين والموظفين على حدٍّ سواء. كما تتطلَّب برامج التنقل عن بُعد تعبيرًا في الطريقة التي يتواصل المديرون والموظفون. إضافة إلى أنه لا بدَّ من تكييف الأدوار التي تنشأ عن هذه البرامج. وبسبب افتقار المديرين إلى وقت للقاء الموظفين وجهًا لوجه، فإن عليهم أن يقوموا، في غالب الأحيان، بدور منظمي النشاط الاجتماعي ومُيَسِّري ثقافة الشركة لتحل محل تبادل المعلومات غير الرسمي الذي يحدث عند مشرب الماء البارد.

يوحي الدليل المستخلص من الحالة أن التنقل عن بُعد يمكن أن يكون ناجحًا في مساعدة الشركة على الوصول إلى أهدافها الأوسع. أما المنافع الأساسية التي يمكن تحقيقها من هذه البرامج فهي الإنتاجية الأعلى، والاحتفاظ بالموظفين، والانخفاض في النفقات العامة. إن أهم العوامل التي تحدد متى وأين يمكن للتنقل عن بُعد أن يعمل لصالح المؤسسة، هو برنامج مؤسسي ذو إدارة راغبة وموظفون قابلون للتكيُّف.

عمليات الدمج والضم

إن هوس الدمج مستمر ولا يبدي أية إشارة على التوقف. فقد ازداد عدد عمليات الدمج والضم، وحجمها، وقيمتها زيادة درامية في العقد المنصرم. فقد بلغ إجمالي نشاط-الدمج في سنة 1991 خمسين بليون دولار أمريكي، وبلغ حجم الدمج في سنة 1996 خمسمئة بليون دولار. وتستمر هذه النزعة ـ فقد أظهر سنة 1997 صفقات دمج بلغ مجموعها (10700) صفقة بقيمة فاقت (919) بليون دولار أمريكي[40]. لقد تركت الزيادة في عمليات الدمج والضم هذه أثرها على إدارة المعلومات العالمية، لأن الأنظمة والعاملين غالبًا ما يندمجون أيضًا. وغالبًا ما يكون هذا الجزء الأخير من الدمج (دمج الأنظمة والعاملين) مشحونًا بالمشاكل.

إن بعض الفرص والضغوط التي تدرج عادة في قائمة أسباب هذا الدمج والضم الكثير تتضمَّن العولمة، وتكلفة التقنية، وإعادة التنظيم، وتنامي أهمية العلامات التجارية العالمية[41]. ويُنظر آخرون الأمر بقولهم ليس ذلك بأكثر من جنون أو هوس يضاعف نفسه بنفسه، بحيث يبدو أن عمليات الدمج تسرع عمليات أخرى. دمج يولد دمجًا، بسبب محاولة المتنافسين التعويض عن عجزهم الملحوظ والناجم عن افتقارهم النسبي للحجم. ومثلها كمثل العديد من الموضوعات التي بُحثت حتى الآن، يبدو أن عمليات الدمج تُعدُّ وسيلة للبقاء أكثر مما هي وسيلة للميزة التنافسية.

هل للحجم أهمية حقًّا؟

هل تستفيد الشركات، حقًّا، من كل هذه العمليات؟ يبدو أن دراسة أجرتها إدارة ميرسر Mercer توحي بأن الشركات لا تستفيد. إذ اكتشفت الدراسة التي قادها ميرسر أن كل اثنين من ثلاثة مدراء يميلون إلى تقليص أدائهم عن مستوى أقرانهم في السنوات التالية للدمج. يبدو أن أكثر أعراض نقل الملكية شيوعًا هو أن الدمج يقام على رؤية الاعتماد على الفرص، ولكنه يفتقر إلى خطط التطبيق المفصَّلة المعزّزة للدمج.

عمليات الدمج العالمية

يبدو أن عمليات الدمج العالمية هي الخطوة المنطقية التالية لنزعة الدمج. وربما يكون دمج شركتي ديملر ـ بنز Daimler-Benz وكرايزلر Chrysler بداية هذا التوجه. إذ إن الجانب العالمي من الدمج العالمي يؤدِّي إلى قضايا إضافية لا بد من حملها، مثل الثقافات الوطنية المختلفة، واللغات، والمسائل القانونية والضريبية، والعملات وربما قضايا تعبوية إضافية. ويأتي جزء من حل هذه القضايا من الاستخدام المتنامي لأنظمة الإنترنت Intranet والـ ERP الصناعية. إذ تزود شبكات الإنترنت الصناعية المرتبطة بأنظمة الـ ERP الشركات بالمقدرة على

التعامل مع عملات متعدِّدة ولغات عديدة. ولا بدَّ أن تجعل هذه المقدرات توحيد الـ IT أكثر سهولة في المستقبل. ولكن، . . . طالما أن الـ IT تُعَدُّ جزءًا لا يتجزأ، وبصورة متزايدة، من (المشكلة/ الفرصة والحل) من هذه القضايا الجديدة، فإن تعقيد توحيد الـ IT سوف يزداد، وربما بسرعة أكثر. وهكذا تبرز ثانية الحاجة الماسة لأن يكون لدى الشركة هيئة IT مبدعة ومرنة، ومعزَّزة ببنية تحتية مادية لتقنية المعلومات IT.

المشاريع الفعلية

باستخدام التطورات الحديثة في الـ IT مثل صحائف الشبكة، والتجارة الإلكترونية، أصبح بإمكان الشركات استثمار منافع الدمج دون دمج فعلي. من المحتمل أن تنتقل الشركات في المستقبل القريب إلى المشاريع الفعلية حيث يكون موقع الشبكة المجمَّع ومضمونه هو الأصول المشتركة الحقيقية الوحيدة. وربما تشترك الشركات بتكاليف الإعلان والصيانة ولكنها لا تشارك في ما سوى ذلك إلاّ قليلاً. ويمكن تطبيق هذا السيناريو فقط في الصناعات الميسَّرة بالإنترنت بصورة أفضل (مثلاً، مُبيعات الكتب وألعاب الأطفال بالتجزئة) وربما يتطلَّب زيادة درامية في كمية العمل التجاري المُسَيَّرْ على الشبكة.

ومن الأمثلة على دمج ـ مليوني كان من الممكن إعادة النظر فيه لو درس الشركاء إقامة مشروع فعلي هو ترافيلرز سيتي كورب Travelers Citicorp. إن التناوب الكبير الذي كان كلا المصرفين السابقين يسعيان إليه في عملية دمج ترافيلرز سيتي كورب هو الوصول إلى أقنية المبيعات. فقد راود مصرف ترافيلرز أمل في بيع تأميناته من خلال فروع مصرف سيتي كورب، وبالمقابل اعتقد مصرف سيتي كورب أنه يستطيع زيادة حجم قروض الطلبة والمستهلكين بفضل الوصول إلى أقنية المبيعات العائدة لمصرف ترافيلرز. تناسب هذه الاستراتيجية نموذج «اللَّبناتُ والمِلاط».

يبدو أن النموذج الاقتصادي الجديد الذي تيسِّره شبكة الإنترنت يجعل

تناوبات الدمج تتطوَّر إلى أسلوب لم يتوقعه أحد. لقدَ دفعت شبكة الإنترنت الانتقال بالعمليات المصرفية إلى فروع أقل، وبالتأمين إلى استخدام مقارنة السعر التنافسي (لمنافع التأمين والمكافآت) إلى الحدود القصوى. فبموجب هذه الاستراتيجية يستطيع زبائن التأمين والأعمال المصرفية أن يتعاملوا عبر بوابة الشبكة ذاتها. وهكذا يكون قد تمَّ تحقيق الوصول المنشود إلى قنوات المبيعات، ولو فقط إلى الزبائن الموجهين إلكترونيًّا عند هذه النقطة.

الخلاصة

من أهم الجوانب التي عرضت هنا هو أن دور تقنية المعلومات IT في العمل يتغيَّر من معزِّز للاستراتيجية إلى محرِّك لها. وهذا التحوُّل يتطلَّب تغيرًا في التفكير، ويدفعنا للنظر في مثل هذه الأسئلة:

- كيف يمكننا استخدام تقنية المعلومات من أجل تنافس أفضل؟
- كيف نستطيع إيجاد علاقاتٌ أفضل مع زبائننا وعارضينا وموظفينا والحفاظ عليها؟
- كيف ستتغيَّر عملية الاتصالات في السنتين، والسنوات الثلاث، والخمس القادمة؟
- وأخيرًا كيف نستطيع الاعتماد على هذه التغيرات؟

لدى النظر إلى الدور الجديد لتقنية المعلومات IT في تطور الاستراتيجية، يحتاج المدير إلى إحتواء قاعدة مدخلات أوسع. ومما هو مؤكَّد هنا أن تقنية المعلومات IT والموارد البشرية HR سيكونان الرافدين الأساسيين لعملية تنمية الاستراتيجية، مع إتاحة المجال للإدارة للتعرُّف على المعوقات الموجودة وعلى الفرص التي يمكن اهتبالها. تستطيع تقنية المعلومات IT أن تقدم وسيلة لتنمية بنية تحتية متكاملة تربط أنظمة المعلومات القائمة مع أنظمة العارضين، وتصل خارجًا إلى الزبائن عبر الشبكة. كما يمكن لتقنية المعلومات أن تعزِّز العلاقات

التي نصفها هنا بأنها جوهرية لمؤسسة مزوَّدة بشبكة. ويمكنها كذلك تقديم عملية الربط بالسوق، والتي ربما تكون مسألة حاسمة في المستقبل. وسوف يكون الناس هم المُسَيَّرون والمُسَيِّرون للانتقال إلى نماذج العمل الجديد الذي تعززه تقنية المعلومات IT.

إضافة إلى أن الإدارة تحتاج إلى دراسة السرعة في جميع قراراتها الاستراتيجية. إذ ستكون السرعة هي مُمَيِّز اقتصاد المعلومات. وسوف تعتمد المقدرة التنافسية لمشروع في المستقبل على تمكُّنه من التنبؤ بالتغيرات في قوى السوق والرد عليها. وينبغي للإدارة أن ترى هذه العلاقة. وكما لاحظ جوني جاكسون Jony Jackson في مقالة له في مجلة فينانشل تايمز Financial Times «ما لم يكن لدى الإدارة العليا فهمًا واضحًا للتقنية الرقمية في جميع مظاهرها المختلفة، فإنه سيكون من الصعب تنمية كفاءات الشركة الصميمية الحقيقية والاحتفاظ بها»(42).

إن مفتاح جميع هذه الأفكار التي طرحت هنا هو المرونة في الأنظمة والناس. فهذه هي التي سوف تتيح للشركة أن تنافس وتفيد من الفرص الجديدة. في حين أن «المرونة» كلمة سهلة النطق، فإن تضميناتها لدى الإدارة أعمق من ذلك: إذ تغدو المرونة الأكبر ممكنة بفضل الثقة الأكبر. وبتعاظم تعقيدات مؤسسات الغد العالمية (والمقترنة بتقنية المعلومات) سوف لا تبني الشركات الناجحة هذه الثقة فحسب، بل سوف تفتخر بها.

ملاحظات

1. John S. McClenahen, "Top CEO Concerns," *Industry Week*, (November 16, 1998), p. 39.
2. See www.informationweek.com for latest update on Informationweek 500 rankings.

3. Stan Davis and Christopher Meyer, *Blur, the Speed of Change in the Connected Economy*, (Ernst & Young, 1998), p. 17.

4. Carl Shapiro and Hal Varian, *Information Rules: A Strategic Guide to the Network Economy*, (Harvard Business School Press, 1999), p. 137.

5. Louise Kehoe, "Interview: Carl Shapiro and Hal Varian," *Financial Times*, (October 13, 1998), p. 11.

6. "Future Three Partners with Ideal Technology Solutions, U.S. for Total Automotive Network Exchange (ANX) Capability," *PR Newswire*, (Northville, MI: Financial News, July 9, 1999).

7. Kevin Brown, "Sectors in Each Others Pockets," *Financial Times*, (October 20, 1998), p. 14.

8. Mike Brennan, "Auto Industry Looks to Establish Worldwide Computer Network," *Detroit Free Press*, (August 31, 1999).

9. "You Need an Agile Web of Suppliers," (December 3, 1998). Available: www.agileweb.com

10. For more information on Sematech, see www.sematech.org

11. Michael A. Verespej, "Only the CEO Can Make Employees Kings," *Industry Week*, (November 16, 1998), p. 22.

12. John Beck. See Beck's Chapter 13 of this book.

13. "ERP/Supply Chain Research," *CIO*, magazine web page (January 5, 1999). Available: www.cio.com/forums/erp

14. Sarah Cliffe, "ERP Implementation," *Harvard Business Review*, vol. 77, no. 1 (January/February 1999), pp. 16–17.

15. Diane Trommer, "SCOR Sets Supply Chain Standard," *Techweb News*, (September 29, 1997).

16. Cliffe, "ERP. . . ."

17. E.B. Baatz, "Marketing Genius," *CIO*, magazine web page (June 15, 1996). Available: www.cio.com/forums/061596_sap_sidebar.html

18. Gina Roos, "How to Buy Connectors," *Techweb News*, (April 1998).

19. Hillery Rettig, "Supply Chain Management—VARs Link Up with Companies Automating Supply Chain Systems," *Techweb News*, (September 15, 1997).

20. Jennifer Baljko, "Customer Service Efforts Pay Off for Supply Chain—Companies Shave 10% off Supply Chain Costs, Study Finds," *Techweb News*, (November 24, 1997).

21. Malcolm Wheatley, "Lighten Up," *CIO*, (February 15, 1998).

22. Peter Fabris, "Electronic Commerce—E.C. Riders," *CIO*, (June 15, 1997).

23. Roos, "How. . . ."

24. D. Lance Revenaugh, "Implementing Major Organizational Change: Can We Really Do It?" *The TQM Magazine*, vol. 6, no. 6 (1994), p. 38.

25. Diane Trommer, "SCOR Sets Supply Chain Standard," *Techweb News*, (September 29, 1997).

26. Supply Chain Vendors:
Baan USA Inc., Menlo Park, California (650) 462-4949. Available: www.baan.com
Chesapeake Decision Sciences Inc., New Providence, New Jersey (908) 464-8300. Available: www.chesapeake.com
i2 Technologies, Irving, Texas (800) 800-3288. Available: www.i2.com
Manugistics, Rockville, Maryland (301) 984-5000. Available: www.manugistics.com
Oracle, Redwood Shores, California (415) 506-7000. Available: www.oracle.com
PeopleSoft Inc., Pleasanton, California (510) 225-3000. Available: www.peoplesoft.com
SAP America, Wayne, Pennsylvania (610) 725-4500. Available: www.sap.com
Supply Chain Solutions Inc., Marietta, Georgia (770) 980-1111. Available: www.supply-chain-solutions.com
SynQuest Inc., Norcross, Georgia (800) 844-3228. Available: www.synquest.com
Council of Logistics Management, Alexandria, Virginia (703) 838-1935. Available: www.clm1.org (a trade organization)
To view the SCOR model presented in the text, see Supply Chain Council web site. Available: www.supply-chain.org
27. John Labate, "Nasdaq in Move to Offer Retail Access on Internet," *Financial Times*, (December 10, 1998), p. 23.
28. Michael A. Verespej, "Michael Dell's Magic," *Industry Week*, (November 16, 1998), p. 57.
29. Verespej, "Michael . . . ," p. 58.
30. Verespej, "Michael . . . ," p. 60.
31. People, including executives, often do worry about releasing information which they have primary/exclusive control over because they are afraid of losing power.
32. Verespej, "Michael . . . ," p. 60.
33. Megan Santosus, "Best Practices Retention Tips," *CIO*, (January 1, 1998).
34. Mindy Blodgett, "Foreign Entanglements," *CIO*, (May 15, 1998).
35. Stuart Gibbel, "U.S. Telecommuting Trend Surpasses 11 Million," ITAC-International Telework Association and Council web site (November 3, 1998), p. 1. Available: etrg.findsvp.com/prls/pr97/telecomm.html
36. Susan Sears, "ITAC Launches Telework America '99—The Year of Telework," ITAC-International Telework Association and Council web site (January 7, 1999). Available: www.telecommute.org/twa_102898.htm
37. Jennifer Bresnahan, "IBM: Saving Money," *CIO*, magazine web page (January 8, 1999). Available: www.cio.com/archive/enterprise/011598_work.html

38. "Smart Valley Telecommuting Pilot Project Report," (October 24, 1994). Available: smartone.svi.org/PROJECTS/TCOMMUTE/TCGUIDE /#results

39. Jennifer Bresnahan, "Merrill Lynch: Earning Loyalty," *CIO*, magazine web page (January 8, 1999). Available: www.cio.com/archive /enterprise/011598_work.html

40. Mary Mosquera, "[The Making of a Merger] Merger Deals Constantly Dominate the Headlines. But What Does It Take to Push a Deal Through?" *Techweb News*, (March 3, 1998).

41. Richard Waters and Tracy Corrigan, "The Cult of Gigantism," *Financial Times*, (April 11/12, 1998), p. 7.

42. Tony Jackson, "Common Sense and Your Core Competency," *Financial Times*, (October 22, 1998), p. 9.

11

إدارة الملكية الفكرية في الخارج: حدود الحماية

روبرت أس. تانسر
Robert S. Tancer

لا يكاد يمر يوم دون أن نقرأ عن سرقة ملكية فكرية أو استخدامها من غير تخويل. استخلصت غرفة التجارة الدولية ICC أن التزوير والانتحال يمثل 5٪ إلى 7٪ من التجارة الدولية[1]. بعض الصناعات تتأثر أكثر من سواها. وعلى الصعيد الدولي بلغت عمليات التزوير والقرصنة في صناعة البرامج الحاسوبية 46٪ من إجمالي عمليات التزوير والقرصنة عمومًا. والصناعات الأخرى التي تشهد حوادث قرصنة هي معالجة المعطيات (35٪)، والوسائل السمعية البصرية (25٪)، وألعاب الأطفال (12٪)، والعطور (10٪)، والمواد الصيدلانية (6٪)، وصناعة ساعات اليد والساعات الأخرى (5٪)[2]. لم تعد تقاس الثروة المشتركة بالسيطرة على المواد الخام أو في مقدرة التصنيع؛ إن ما يهيمن على الاقتصاد الدولي هي الصناعة المبنية على المعرفة. فقد لاحظ ليستر سي. ثرو Lester C. Thurow ما يلي: «من أهم الأمور إطلاقًا هذه الأيام حماية حقوق الملكية الفكرية، بل وأصعب من ذلك هو حمايتها فعلاً»[3].

موضوعات هذا الفصل هي: كيف تحمي الشركات ملكيتها الفكرية في الخارج في ظل القوانين القومية، والاتفاقات الدولية؛ وحدود هذه الحماية.

الملكية الفكرية: ما هي؟

غالباً ما يُشار إلى الملكية الفكرية أو توصف بأنها «غير ملموسة»، أو «منتج العقل». ويمكن لهذا المنتج أن يتخذ شكل عمل منشور، كتاب، أو قصيدة، ويصان حق إنتاجه بحق النشر والتأليف، أو يمكن أن يكون منتجًا أو منهجًا تصنَّع نتيجة لمكتشفات أو ابتكارات جديدة، ويصان بالامتياز. تشبه حماية حقوق النشر والتأليف أو الامتياز الناجمة عن ذلك حقوق الملكية المألوفة لدينا أكثر والتي ندعيها في الملكية الحقيقية أو الشخصية التي بحوزتنا. وكما أن مالكي هذه الحقوق يستطيعون حماية ممتلكاتهم من الانتهاك والاستخدام غير المرخَّص، فإن أصحاب الملكية الفكرية يجب أن يكونوا، كذلك، قادرين على حماية ملكيتهم من الانتهاكات المشابهة في الخارج. تعلّق المنظمة الدولية للملكية الفكرية WIDO على الانتشار الواسع للملكية الفكرية، قائلة:

> «عولمة التجارة تعني أن «أعمال العقل» أو الملكية الفكرية كالاختراعات، والتصاميم، والعلامات التجارية، والكتب، والموسيقى، والأفلام، يجري استخدامها والتمتع بها في كل قارة على وجه الأرض»[4].

الغاية الكبرى من تقديم الحماية للملكية الفكرية هي «التأكيد على وجوب حماية حقوق المبدعين وأصحاب الملكية الفكرية في جميع أنحاء العالم، والتأكيد على ضرورة الاعتراف بالمبدعين والمؤلّفين ومكافأتهم على عبقريتهم»[5]. وبالإضافة إلى الاعتراف بالعملية الإبداعية ومكافأتها، هناك اهتمام شعبي أوسع شمل: الاعتقاد الشامل بقيمة المشاركة في المعرفة والمعلومات ونشرها وأهمية ذلك. ولهذا، فإن الحقوق الفكرية ليست احتكارات ولا تمنح إلى الأبد. فحماية الامتياز تتوافر فقط لمدة عشرين سنة من تاريخ تصنيفه لدى السلطة الوطنية المناسبة، وتدوم حماية حق النشر والتأليف

فقط طيلة حياة المؤلِّف مضافًا إليها سبعون سنة. وما إن تنتهي مدة الحماية حتى تدخل الملكية نطاق العامة وتغدو متوافرة لمن شاء بدون كلفة. والأهم من ذلك نشر المعلومات. فما إن يصدر الامتياز، أو بعد تصنيف الطلب بثمانية عشر شهرًا، كما في بعض البلدان، حتى ينشر الامتياز بحيث يستطيع الفرقاء المهتمون الحصول على نسخة منه لدراسته وإغناء المعرفة البشرية بمزيد من التطويرات والابتكارات. ويُعدُّ الاهتمام بالابتكارات الجديدة كبيرًا جدًّا حتى إن مجلة نيويورك تايمز New York Times تنشر مقالة كل اثنين تبحث جوانب جوهرية من امتياز صدر حديثًا عن مكتب العلامات التجارية والامتيازات الأمريكي PTO[6]. ويمكن الحصول على نسخ من الامتيازات من الـ PTO لقاء ثلاث دولارات، أو أنها تتوافر على موقع شبكة الإنترنت .www.uspto.gov. لقد أدَّى توسع الأنواع الجديدة من التقنية إلى تكاثر في الكم وتوافر الملكية الفكرية مثيرًا بذلك قضايا جديدة من التغطية والحماية.

من هم اللاعبون العالميون؟

أوجد تأسيس منظمة التجارة الدولية WTO في كانون الثاني (يناير) 1995 وكالاته دولية، لأول مرّة، مخولة مراقبة السياسة التجارية وتطبيقها وفرضها في جميع أنحاء العالم. ولدت الـ WTO في ختام جولة أوروغواي من مفاوضات الغات GATT التي أسفرت عن سلسلة من الاتفاقات بين الدول الأعضاء. من هذه الاتفاقات الاتفاق بشأن جوانب حقوق الملكية الفكرية ذات الصلة بالتجارة TRIPS ويعترف بما يلي:

«الحاجة إلى تعزيز الحماية الفعّالة والكفؤة لحقوق الملكية الفكرية، وضمان ألاّ تصبح مقاييس حقوق الملكية الفكرية وإجراءات فرضها حواجز أمام التجارة المشروعة»[7].

على جميع أعضاء الـ WTO الموافقة على شروط ومقاييس اتفاقية الـ TRIPS.

بالإضافة إلى وجود تشريع إجمالي بشأن قضايا التجارة الدولية، فإن الـ WTO تقدم آلية لفض النزاعات ملزمة لجميع الأعضاء. ومن الهيئات التي تعمل عن كثب مع الـ WTO المنظمة الدولية للملكية الفكرية WIPO، وهي وكالة من وكالات الأمم المتحدة. وتقوم الـ WIPO بدور أمانة سر الـ WTO في إدارة معاهدات الملكية الفكرية وتقديم المساعدة التقنية اللازمة لإتاحة الفرصة للبلدان النامية والأقل نموًّا كي تنشىء البنية التحتية لتتلاءم مع متطلبات اتفاقية TRIPS. ومقر الـ WTO وWIPO كليهما في جنيف، سويسرا.

تقدم اتفاقية TRIPS الحدود الدنيا من مقاييس حماية الملكية الفكرية التي يلتزم كل موقع عليها بتقديمها حسب قوانينه الوطنية الخاصة به. فمثلاً، توطد اتفاقية TRIPS فترة لحماية العلامة التجارية المميَّزة: «. . . بما لا يقل عن سبع سنين»[8]. ومع ذلك تشترط بعض البلدان مدة أطول. فالولايات المتحدة الأمريكية تمنح عشر سنوات. توجد فروق أخرى حسب القوانين الوطنية كنتيجة لتاريخ اتفاقية TRIPS النافذ. فبعض الأعضاء سمح لهم بنسبة واحدة من سريان الـ WTO أو حتى الأول من كانون الثاني (يناير) 1995 كي يلتزموا بها. ومع ذلك مُنحت بعض البلدان النامية فترة من الأول من كانون الثاني (يناير) 2000، ومنحت البلدان الأقل نموًّا حتى الأول من كانون الثاني (يناير) 2005. كما يتوافر لدى البلدان النامية التي تقدم حاليًا من أجل «حماية امتياز المنتج» فترة خمس سنوات أخرى، ولهذا لا يسري الالتزام بالاتفاقية حتى سنة 2005[9]. يسفر هذا التنوُّع في التواريخ عن اختلافات في القوانين الوطنية. فالهند، مثلاً، تستطيع التوقيع على اتفاقية ولا تقدم حماية لامتياز المنتجات الصيدلانية حتى سنة 2005 وحين تتلقى جميع ميزات عضوية الـ WTO. لم يُقصَد أبدًا أن تكون اتفاقية قانونًا دوليًا لحماية الملكية الفكرية، ملزمة لجميع البلدان الأعضاء بالتساوي، ولكنها بمرور الزمن سوف تؤدي إلى التناسق عندما تغدو القوانين الوطنية الحاكمة للملكية الفكرية متشابهة في البلدان المشاركة.

ليست اتفاقية TRIPS هي الآلية الوحيدة لحماية حقوق الملكية الفكرية في الخارج. فهناك اتفاقات دولية أخرى تقدِّم حماية على الصعيد الثنائي، وإن كان ذلك على نطاق أضيق. فمثلاً، تتضمَّن النافتا NAFTA فصلاً مطوَّلاً عن حقوق الملكية الفكرية[10] ملزمًا لجميع الموقعين على الاتفاقية: المكسيك، كندا، والولايات المتحدة الأمريكية. معايير الحماية الواردة في النافتا NAFTA واسعة بحيث تكون في بعض المجالات أشد صرامة من اتفاقية النافتا NAFTA نفسها. فالاتحاد الأوروبي قد فرض العلامة التجارية المميزة للجماعة الأوروبية CTM[11] في جميع بلدان المجموعة الخمس عشرة. وأصبحت الاتفاقيات الثنائية تحوي بصورة متزايدة أحكامًا وشروطًا لحماية الملكية الفكرية. والصيغة الحالية للاتفاقية التي تتفاوض عليها وزارة الخارجية، على هيئة معاهدات استثمار ثنائية BITS تقدم حماية كاملة للملكية الفكرية[12]. وفي حالة نزع هذه الحقوق أو سواها من حقوق الملكية يتفق الفرقاء على التحكيم خارج القطر والخضوع للقانون الدولي[13]. وهكذا فإن المستثمر أو صاحب الملكية الفكرية يوفر صعوبة التقاضي في بلد أجنبي حيث لا يألف القوانين المحلية وممارسات العمل.

تتجاوز القوانين القومية أحيانًا حدود الأمة في محاولة لحماية حقوق الملكية الفكرية لمواطنيها. فقد استفادت الولايات المتحدة الأمريكية بصورة فعَّالة الفقرة الخاصة والهامة 301 من قانون التجارة لعام 1974 كما عُدِّل. تمكِّن هذه الأحكام الممثل التجاري للولايات المتحدة USTR من فرض عقوبات ضد الأمم المتحدة التي تقوم بممارسات تجارية غير عادلة أو تنتهك حقوق الملكية الفكرية لمواطني الولايات المتحدة. يُجري هذا الممثل مراجعات سنوية لأداء البلدان الأجنبية في هذه الحقول، ويقوم بمفاوضات لإلغاء الانتهاكات، فإن لم يفرض عقوبات تجارية. ومن المواجهات الحديثة تلك التي كانت مع الصين بشأن سرقة الأقراص المدمجة. إذ هدَّدت الولايات المتحدة الصين برفع التعرفات الجمركية على الواردات الصينية ما لم تكن الصين راغبة في فرض

حقوق الملكية الفكرية وإغلاق المعامل التي تصنع الأقراص المدمجة المزيفة. إلاّ أن الصين والولايات المتحدة قد توصلتا عشية فرض العقوبات تمامًا إلى اتفاق أسفر عن مذكرة تفاهم MOU تغطي مدًى واسعًا من حماية الملكية الفكرية العائدة لشركات أمريكية عاملة في الصين(14).

ليست الولايات المتحدة وحدها تخوض مفاوضات حول حقوق الملكية الفكرية مع شركائها التجاريين. فالاتحاد الأوروبي تطلب من البلدان الراغبة في الانضمام إلى الاتحاد أن تجعل قوانينها المتعلقة بالملكية الفكرية منسجمة مع قوانين الاتحاد قبل قبولها عضوًا. أما البلدان ذات الخلفية المختلفة مثل تركيا وبولندا فإن عليها أن تقيم أنظمة قوية وفعَّالة لحماية الملكية الفكرية قبل أن تقبل عضويتها في الاتحاد الأوروبي. ومثل هذه المفاوضات يمكن أن تستغرق سنين عديدة، كما هو الحال مع تركيا. وتجري هذه المفاوضات على مستويات مختلفة عديدة، فإن لم يكن لدى بلد ما قوانين للملكية الفكرية فإنها تُحَثُّ على سن مثل هذه القوانين. وإذا كان لديها قوانين لحماية الملكية الفكرية ولكنها متراخية في تطبيقها، فإنها تُحَثُّ على تحسين تطبيقها. وفي جميع المفاوضات تكون التهديدات بفرض العقوبات أو الانسحاب من الأفضلية التجارية هي المعيار. معظم البلدان تسن قوانين بشأن الملكية الفكرية وتطبّقها. ومن الأمثلة على تفاصيل تتبع الولايات المتحدة التقدم في سن قوانين جديدة تتعلّق بالملكية الفكرية وتطبيقاتها يمكن أن نجده في المقتطفات المأخوذة من التصريح الصحفي للممثل التجاري للولايات المتحدة الذي أعلن فيه نتائج المراجعة السنوية الخاصة 301، في 30 نيسان (إبريل) 1999.

يناير (كانون ثاني) 1999

- سنَّت إستونيا Estonia تشريعًا جديدًا يتعلَّق بحق النشر والتأليف والجمارك، وعَدَّلت قانون الإجراءات الجنائية لتعزيز حماية حقوق الملكية الفكرية.
- وسعت تركيا حماية الامتياز لتشمل المواد الصيدلانية.

فبراير (شباط) 1999

- أصدرت حكومة كولومبيا Colombia توجيهًا رئاسيًا حول استخدام الحكومة للبرامج الحاسوبية، في 25 فبراير (شباط).

مارس (آذار) 1999

- صادق مجلس الوزراء الكويتي على مسوَّدة قانون حق النشر والتأليف في 21 مارس (آذار).
- أجرت الحكومة اللبنانية تعديلات على قانونها المتعلّق بحق النشر والتأليف بما في ذلك حماية كفؤة للبرامج الحاسوبية، وعقوبات أشد للمخالفات، ومدة حماية تمتد طيلة حياة المؤلّف وسبعين سنة بعد وفاته، ومصادرة المنتجات والتجهيزات غير الشرعية، والاستدلال المدعم بالقرائن على ملكية حق النشر والتأليف المنسجم مع اتفاقات بيرن Berne.
- وأنجزت الولايات المتحدة وهُندوراس Honduras مفاوضات حول اتفاقية ثنائية بشأن حقوق الملكية الفكرية IPR.
- توسَّط وزير الاقتصاد في السلطة الفلسطينية في 10 مارس (آذار) لعقد اتفاق بين ممثلي الصناعة الموسيقية الإسرائيلية وصاحب معمل للأقراص المدمجة المسروقة في الخليل لإنهاء الإنتاج المحظور في المناطق الخاضعة للسيطرة الفلسطينية.
- قدَّمت مؤسسة صناعة أنصاف الموصلات التايوانية Taiwan اقتراحًا بمهر جذاذات أنصاف الموصلات المصنَّعة في تايوان بعلامات تمييز المنشأ CID.

إبريل (نيسان) 1999

- أصدرت حكومة الصين مرسومًا عالي المستوى يتطلَّب استخدام البرامج الحاسوبية الشرعية فقط من قبل الحكومة.

- سنَّت الحكومة الهندية تشريعًا ووضعت مسوَّدة تنظيمات تؤسس أنظمة حماية حقوق صناديق البريد وتسويق المنتجات الصيدلانية والكيماويات الزراعية حصرًا.
- اتخذت ماليزيا سلسلة من الخطوات البنَّاءة باتجاه تطوير نظام تنظيمي لضبط سرقة إنتاج وسائل الإعلام البصرية وتطبيقه، وباتجاه تقوية التصنيع وتعزيز جهود فرض مستوى البيع بالتجزئة.
- وقعت الأردن صك تصديق اتفاقية بيرن BC مانحة بذلك أعمال النشر والتأليف الأمريكية حماية قانونية في الأردن.
- سنَّت المكسيك تشريعًا ضد السرقات كجزء جوهري من مبادرة فرض القانون المعلن سنة 1998 بأكمله.
- أعلنت هونغ كونغ تشكيل قوة عمل جديدة مزوَّدة بمئة موظف جمركي إضافيين لتعزيز الجهود التنفيذية ضد قرصنة حقوق النشر والتأليف.

أسس الملكية الفكرية

تطوَّرت الملكية الفكرية في كل من الولايات المتحدة الأمريكية والبلدان الأوروبية بصورة مختلفة، مولِّدة بعض الفروقات الجوهرية التي ما زالت قائمة حتى اليوم. فالولايات المتحدة اعترفت بحقوق الملكية الفكرية منذ دخول البلد. ينص الدستور في المادة 1، الفقرة 8 على ما يلي:

> «سيكون للكونغرس سلطة... لتعزيز تقدم العلم والفنون النافعة، عن طريق تأمين الحق الحصري لكتابات المؤلفين وابتكارات العلماء لفترات محدَّدة من الزمن»[15].

يشمل هذا البيان القصير جوهر حماية الملكية الفكرية ومجالها. إذ تحقق تعزيز العلوم والفنون بفضل مكافأة المبدعين بمنحهم فترات زمنية من الحقوق

الحصرية. ومع ذلك، فالحصرية محدودة، الأمر الذي يضمن للعامة أن يفيدوا بالنهاية من هذه الإنجازات. تُعَدُّ هذه المنحة الدستورية واسعة بما يكفي لاشتمال حقوق النشر والتأليف (المؤلفين) والامتيازات (المخترعين). لم يشمل الدستور العلامات التجارية المميِّزة، ولكنها أصبحت جزءًا من النظام الفيدرالي سنة 1905 مع سنّ قانون لانهام LA[16]. أما في أوروبا فيمكن إيجاد جذور الملكية الفكرية في مفهومات «القانون الطبيعي» ذي الأثر الكبير في الفكر الأوروبي. يسعى القانون الطبيعي إلى تحقيق ما هو مُنْصِفٌ، وعادل، ومتساوٍ. وهكذا فإنه من الإنصاف أن يمنح الكاتب حماية لحقه في النشر والتأليف لقاء جهوده. ولقد عَبَّر سيرفانتس Cervantes عن هذه الملاحظات في روايته الإسبانية دون كيشوت Don Quixote في القرن السابع عشر.

تعرَّضت حماية الملكية الفكرية للامتحان على الصعيد الدولي في نهاية القرن التاسع عشر نتيجة للثورة الصناعية التي أوجدت وفرةً هائلة من الابتكارات والأفكار الجديدة التوَّاقة للانتشار في أوروبا وبقية العالم. كانت حماية الملكية الفكرية متوافرة في البلدان الأوروبية ولكنها تنتهي عند الحدود. إذ كانت الحماية تُمنح على أساس قومي لأن مجال القانون كان إقليميًا، محصورًا بالدولة القومية حيث ابتكرت الملكية الفكرية والتي تتمتَّع بالحماية أصلاً في ظل قوانينها. لقد تولَّد شعور بالحاجة إلى توسيع نطاق الحماية إلى ما وراء الحدود القومية، والمخترع، والبلد الأجنبي حيث يمكن أن تتوافر المعرفة الجديدة على الفور. ولهذا عقدت مجموعة من الأمم الأوروبية مؤتمرًا في باريس سنة 1883 وفي أذهانهم هذه الأهداف، فأسَّسوا اتحادًا أسفر عن تشريع عُرف باتفاقية باريس لحماية الملكية الصناعية PC. وتشمل الملكية الصناعية الاختراعات (الامتيازات)، والعلامات التجارية المميِّزة، والتصاميم الصناعية. لقد أصبحت إنجازات اتفاقية باريس متواضعة بمقاييس اليوم، غير أنها كانت ثورية في

حينها. إذ مكّنت اتفاقية باريس صاحب الامتياز الألماني أن يسجّل براءة اختراعه في فرنسا ويحصل على الحماية هناك في ظل الشروط نفسها التي يتمتّع بها الفرنسي. وكان التسجيل متوافرًا في أية بلاد مشتركة في الاتحاد وفي أي وقت في غضون سنة من التسجيل الأصلي في الوطن الأم.

غدت المعالجة الوطنية هي المقياس لحماية الملكية الفكرية في الخارج، ومن ثم دمجت في اتفاقية بيرن سنة 1886 فيما يتعلق بحماية الأعمال الأدبية والفنية، وفي اتفاقية TRIPS. تختلف اتفاقية بيرن عن اتفاقية باريس في أنه لا يتطلّب تسجيلاً مضاعفًا. إذ إن الحماية في بلد من بلدان ميثاق بيرن تمتد لتشمل جميع البلدان الأعضاء في الاتحاد. التزمت الولايات المتحدة الأمريكية باتفاقية باريس سنة 1903 وباتفاقية بيرن في سنة 1989. وقبل التزام الولايات المتحدة باتفاقية بيرن، كان المؤلفون الأمريكيون الباحثون عن الحماية في بلدان اتفاقية بيرن وبصورة خاصة أوروبا ومستعمراتها السابقة ينشرون أعمالهم في الولايات المتحدة وكندا وإنكلترا في آن واحد، وكلاهما عضوان في اتفاقية بيرن.

إن إدراك اتفاقيتي باريس وبيرن ليس مسألة اهتمام أكاديمي فقط، بل هو مهم أيضًا في اتجاهات الملكية الفكرية التالية. فكلتا الاتفاقيتين اندمجا في اتفاقية TRIPS والالتزام بالاتفاقيتين يُعَدُّ شرطًا مسبقًا لتصبح البلد عضوًا موقّعًا عليها. فالهند، التي هي عضو في WTO لم تصبح عضوًا موقعًا في اتفاقية TRIPS بسبب الاختلافات بشأن منح امتيازات (براءات) المنتجات الصيدلانية. وانعكست هذه الاختلافات كذلك في فشل الهند في الالتزام باتفاقية باريس. إذ تبني الهند لقانون الامتيازات (براءات الاختراع) لتتوافق مع مقاييس اتفاقية TRIPS ظل خاضعًا لجدال هناك وفي مفاوضاتها التجارية في الخارج. وعندما أخطرت الهند الـ WIPO بالتزامها باتفاقية باريس، اعتقد المراقبون أن تلك لم تكن سوى خطوة نحو التوافق مع اتفاقية TRIPS.

الملكية الفكرية مصونة في اتفاقية TRIPS

تختلف تعريفات الملكية الفكرية نتيجة الخصائص المختلفة المتأصلة في دستور الولايات المتحدة واتفاقيتي باريس وبيرن. إن الصك الدستوري الأمريكي لا يستخدم مصطلح «الملكية الفكرية»، ولكنه يشمل بوضوح حقوق النشر والتأليف وبراءات الاختراع. واتفاقية باريس تحمي الملكية الصناعية، وهو مصطلح لا يستخدم في الولايات المتحدة، ولكنه يستخدم على نطاق واسع في أوروبا وأمريكا اللاتينية وبلدان في أفريقيا وآسيا مع الأنظمة القانونية المشتقة من الأنظمة الأوروبية. فاتفاقية بيرن تحمي الأعمال الأدبية والفنية، المعرَّفة تعريفًا وافيًا يشمل بنودًا مثل السينما والتسجيلات والصور الفوتوغرافية، والمنحوتات والأعمال الهندسية المعمارية. ومع ذلك نادرًا ما يُشكِّل اشتمال هذه البنود الأوروبية اختلاطًا ببراءات الاختراع وحقوق النشر والتأليف في الولايات المتحدة. إذ إن اتفاقية TRIPS تحاول دمج مصادر الملكية الفكرية الثلاث هذه. وتقدِّم حماية لما يلي:

- حق النشر والتأليف والحقوق ذات الصلة.
- العلامات التجارية المميِّزة.
- الدلالات الجغرافية.
- التصاميم الصناعية.
- الامتيازات (براءات الاختراع).
- تصاميم المخططات (طبغرافيات الدارات المتكاملة).
- حماية المعلومات المكتومة.

ويتبع ذلك فحص موجز يصف الأشكال الرئيسة للملكية الفكرية بما في ذلك بعض التعليقات على قضايا التنفيذ الدولية الحالية. فالتصاميم الصناعية، وتصاميم المخططات لم تشمل بالبحث لأنها نادرًا ما شُملت بوصفها ذات

اهتمام دولي منفصل بحد ذاته. وعلى الرغم من الاعتراف بالتصاميم الصناعية على أنها شكل متمايز من الملكية الفكرية في ميثاق باريس[17]، وأنها موضوع اتفاقية هيغ Hague Agreement، فإنها ليست شأنًا ذا اهتمام دولي. يعد الالتزام بالاتفاقية الدولية الأخيرة حدًا أدنى، فمعظم البلدان تضمن حماية التصاميم الصناعية في قوانينها المتعلقة بالامتيازات. فمثلاً، تُعد التصاميم الصناعية في الولايات المتحدة جزءًا من قوانين الامتيازات (براءات الاختراع)، وتُمنح الحماية لفترة زمنية أقصر، قدرها 14 سنة. وتسعى الـ WIPO حاليًا اكتساب التزام أكبر بالمعاهدات عن طريق تعديل الاتفاقيّة الأصليّة لتيسير قبولها لدى عدد أكبر من أعضاء WTO. إذ لا يشترك في هذه الاتفاقية حاليًا سوى 29 بلدًا في حين تضم الـ WIPO 179 بلدًا[18]. لم تُشْمَل اتفاقية هيغ لعام 1925 في TRIPS بوصفها إحدى الاتفاقيّات الدولية التي ينبغي الإذعان بها. تُغَطّى الدارات المتكاملة باتفاق دولي منفصل، هي «معاهدة الملكيَّة الفكريَّة فيما يتعلّق بالدارات المتكاملة (معاهدة IPIC)، التي تم تبنِّيها سنة 1989. تتيح هذه الاتفاقيَّة للدول الأعضاء تطبيق قوانين الملكيَّة الفكريَّة القوميَّة السارية على صناعة أنصاف الموصلات. معظم البلدان اختارت تقديم الحماية للدارات المتكاملة في ظل قوانين حق النشر والتأليف، والامتياز (براءة الاختراع) السارية.

حق النشر والتاليف والحقوق ذات الصلة

توحد اتفاقية TRIPS الأحكام المألوفة في قوانين حق النشر والتأليف الوطنية. وتركّز، بصورة خاصة، على العبارة وليس على الأفكار[19]. إذ لا يستطيع المرء ادعاء حماية حق النشر والتأليف فيما يتعلق بفكرة القصيدة، بل لا بد من كتابتها كما هي. ولا تمنح حقوق الملكية الفكرية لمجرد أفكار مجرّدة. لقد نشأت اختلافات تاريخيَّة بين الولايات المتحدة والبلدان الأوروبية حول «الحقوق الأخلاقية» للمؤلفين. إذ نشأ المفهوم من اتفاقية بيرن Berne حيث يظلّ حق المؤلف الادعاء بأنه مؤلف العمل قائمًا حتى بعد أن يحول حق النشر

والتأليف إلى فريق ثالث، إضافة إلى حقه في حماية عمله من البتر أو التدمير. يشار إلى هذه الحقوق الأخلاقية على أنها «أُبُوَّة العمل» و«سلامة العمل»[20]. لم تُقبل هذه التصورات في الولايات المتحدة أبدًا حيث يسيطر صاحب حق النشر والتأليف على العمل سيطرة مطلقة. وبسبب الخلاف حول مسألة الحقوق الأخلاقية هذه لم تلتزم الولايات المتحدة باتفاقية بيرن حتى سنة 1989، عندما لم تعد الولايات المتحدة مطالبة من قبل الأعضاء الآخرين بإجراء تعديلات على قانون الولايات المتحدة من أجل أن يتضمن الحقوق الأخلاقيَّة. ظهرت اختلافات وجهات النظر بين الولايات المتحدة وفرنسا على السطح، على أية حال، عندما اشترى تيد تيرنر Ted Turner مكتبة أفلام MGM بالأبيض والأسود، وقرّر أن يلوّن أو يصبغ بعضها. إذ نشر أحد هذه الأفلام، وهو فيلم «غابة الإسفلت» لجون هاوستون John Houston بنسخته الجديدة ورُخِّصَ للبث في التلفاز الفرنسي سنة 1989. استشاط الصفائيّون(*) غضبًا ولكن لم يكن لهم حول ولا صول في الولايات المتحدة لأن تيرنر Turner كان هو صاحب حق النشر والتأليف. انتظر ورثة هاوستون Houston بهدوء وبعد ذلك بوقت قصير عرض الفيلم في باريس. انضم كاتب السيناريو بن مادو Ben Maddou إلى الورثة الذين قاضوا بيرنر بدعوى انتهاك «سلامة» العمل والحقوق الأخلاقية للمؤلّف (المخرج والكاتب) وربحوا القضية. وهكذا لم يعد بالإمكان عرض النسخة الملوّنة في التلفاز الفرنسي[21].

ليس المؤلّفون، وخصوصًا الذين ينشرون أعمالهم في أوروبا وأمريكا، بغافلين عن هذه الآراء المختلفة. فقد قاضىٰ ستيفن سبندر Stephen Spender الكاتب الأمريكي ديفيد ليفيت David Leavitt لكتابة رواية «While England Sleeps» «عندما تكون إنكلترا نائمة» واستخدامه مشاهد مأخوذة من سيرة سبندر الذاتية «World With in Word» «عَالَمٌ ضمن عَالَم» بدون ترخيص. إذ تضمنت

(*) الصفائيون: هم الذين يحافظون على صفاء الأمور كاللغة والصورة وغيرها.

هذه الأحداث علاقة لواط بين سبندر وصديق له، ورحلتهما إلى أوروبا في ثلاثينات القرن العشرين، قبل زواج سبندر، وبعد زواج سبندر انخرط صديقه في الجيش الجمهوري الإسباني، وقيد إلى الصحراء وأُسِر وهُدِّد بمحاكمة عسكريَّة. فذهب سبندر إلى إسبانيا ليساعد على إطلاق سراحه. هذه الحادثة قصّة صغيرة ضمن حدود سيرة ذاتية أطول، ولكنها تشكّل قاعدة رواته ليفيت Leavitt الكاملة. ففي السيرة الذاتية عوملت العلاقة بين سبندر وصديقه بأكثر ما يمكن من التحفُّظ، في حين أن رواية ليفيت تصف العلاقة بين الرجلين بعبارات غير لائقة. ويقول سبندر في وصفه السبب الذي جعله يقيم الدعوى في إنكلترا، ما يلي:

«على الرغم من أن القانون الأمريكي والبريطاني متساويان في الدفاع عن حق النشر والتأليف، حسب المبادىء العامة الموصوفة، إلاً أن القانون البريطاني يتسع ليشمل الحق الأخلاقي للمؤلف بحيث لا «يُكَيَّف» و«يُشَوَّه» أو «يُمْسخ»[22]

تتركّز قضايا حماية حقوق النشر والتأليف في الخارج على إنتاج الوسائل البصرية غير المرخَّصة أو المسروقة بما في ذلك الـ CD_s وVCDud2s وDVD و$CD - ROM_s$. أفاد الممثل التجاري للولايات المتحدة USTR في النشرة السنوية المعروفة بـ «Annuel Review of Special 301» في 30 نيسان (إبريل)، 1999، ما يلي:

«تشير التقارير أن حوالي 90 خط إنتاج للوسائل البصرية (CD، CD-ROM، VCD، DVD) تعمل في ماليزيا. إن إجمالي الطاقة الإنتاجية لهذه الخطوط تفوق الطلب المحلّي مضافًا إليه الصادرات الشرعيَّة. ويعتقد أن المنتجات المسروقة ذات المنشأ الماليزي قد جرى التعرّف عليها في جميع أنحاء منطقة الباسيفيك الآسيوية، وأمريكا الشمالية، وأمريكا الجنوبية، وأوروبا، كما تباع المنتجات المسروقة علنًا في الأسواق العامة في ماليزيا[23].

لقد لُطِّفت قسوة حماية حقوق النشر والتأليف في الولايات المتحدة بفضل عقيدة الاستخدام المُنْصِفْ. وبموجب هذه العقيدة يمكن استخدام المادة المسجلة كحق نشر وتأليف دون الحصول على إذن مسبق من صاحب الحق. وكان أحدث قرار للمحكمة العليا في سنة 1994 المتضمن الاستخدام المُنْصَفْ هو فيما إذا كانت المحاكاة الساخرة لأغنية «امرأة طريفة» التي قامت بها مجموعة rap group 2 Live Crew تستحق حماية الاستخدام المُنْصِفْ[24]. ولدى اعتقاد المحكمة العليا بأن المحاكاة الساخرة مؤهّلة لأن تكون استخدامًا مُنصفًا، قامت بتحليل عميق لوقائع الحالة وطبقت المعايير القانونيَّة الأربعة الواردة في قانون حقوق النشر والتأليف: .

إعادة 107: قيود الحقوق الحصرية: الاستخدام المُنْصِفْ

من أجل تقرير ما إذا كان استخدام عمل في حالة خاصة هو استخدام مُنصف، لا بد من أن تشمل العوامل التي ينبغي أخذها بعين الاعتبار ما يلي:

1 . غاية الاستخدام وسِمَتُه، بما في ذلك، إذا كان الاستخدام ذا طبيعة تجاريَّة أو كان لغايات تربويَّة غير ذات ربح؛

2 . طبيعة العمل المصون بحق النشر والتأليف؛

3 . كميَّة الجزء المستخدم وأهمِّيَّته بالنسبة للعمل المصون بحق النشر والتأليف إجمالاً، و؛

4 . تأثير الاستخدام على السوق المحتملة للعمل المصون بحق النشر والتأليف، أو على قيمته[25].

قال القاضي ساوتر Souter إن جميع العوامل يجب أخذها بعين الاعتبار ومعاملتها على قدم المساواة لدى الحكم في مسألة الاستخدام المُنْصِفَ. لقد أعيدت القضية إلى محكمة المقاطعة لإجراء مزيد من التحليل لهذه العوامل.

العلامات التجارية المميِّزة

جوهر حماية العلامات التجارية المميِّزة هو حماية أيّة علامة تُميِّزُ سِلَعًا أو خدمات. وعلى الرغم من أن الكثيرين يعتقدون أن العلامات التجارية المميِّزة أقلُّ أشكال الملكية الفكرية أهمية سواء حقوق براءة الاختراع أو حقوق النشر والتأليف، فإن للعلامات التجارية المميِّزة صفة فريدة هي أن بالإمكان تجديدها بلا حدود إذا ما ظل استخدامها مستمرًّا. ويعد منتج أسبرين باير Bayer حالة مألوفة في هذا المجال. إذ يمكن للعلامة التجارية المميِّزة أن تظلّ حية بعد براءة الاختراع، وتستعيد قيمتها بعد دخول الامتياز (براءة الاختراع) الميدان الجماهيري العام بزمن طويل. فلا حاجة لاقتران العلامة التجارية المميِّزة بالامتيازات. تقوم شركة المنتجات الصيدلانيَّة الهنديَّة، رانباكسي Ranbaxy، بالمنافسة الناجحة في السوق العالميَّة غير المسجّلة في دائرة العلاقات التجارية بفضل التأكيد على أصنافها العالميَّة وتسويقها بصورة عدوانيَّة:

> «إننا، شركة رانباكسي، نعمل اليوم في أكثر من أربعين سوقًا. ونسوِّق في أكثر من ست وعشرين منها علاماتنا التجارية من خلال فرق مبيعاتنا/وتسويقنا. وهذا يبين، باعتقادنا، التزامنا بتسويق العلامة التجارية كأداة استراتيجية»[26].

إن تزييف العلامات التجاريَّة وبيع سلع على أساس ما تبدو عليه، وهي غير ذلك، أمر قديم قِدَمَ التاريخ. فقد شهدت الولايات المتحدة الأمريكية في أعقاب الحرب العالميَّة الثانية دخول سلع مزيَّفة على نطاق واسع، خصوصًا من اليابان والشرق الأقصى، وهناك أربعة أسباب لهذه الزيادة: النقص في السلع الاستهلاكيَّة الناجم جزئيًا عن الطلب المكبوت بسبب الحرب العالميَّة الثانية؛ وضع رموز راهنة على شكل علامات تجاريَّة مشهورة مزيَّفة على سلع لا صلة لها بالرموز؛ التحسينات التي طرأت في مجال التكنولوجيا الأمر الذي أتاح

للمنتج المزوَّر أن يكون ذا نوعيَّة يمكن مقارنتها بالنوعية الأصليَّة؛ وعَولمة الاقتصاد حيث غدا المزيد والمزيد من السلع يُسوّق خارج بلد المنشأ[27]. ظهرت هذه الملاحظات سنة 1980. وهي أكثر واقعيَّة اليوم.

ومن الأشكال المكلفة، بصورة خاصَّة، لسوء استخدام العلامات التجارية، هو ما يتضمن التسجيل في الخارج من قبل غير المالك الحقيقي قبل إدخال المنتج إلى ذلك البلد. وعندما يكون المالك الحقيقي جاهزًا لتسجيل العلامة التجارية، فإنه ربما يجد أن ذلك ليس متوافرًا، وأن عليه أن يُعيد «شراء» العلامة التجارية من المالك المحلِّي. وهناك حكاية مشكوك في صحتها تتعلق باضطرار شركة كوكا ـ كولا Coca-Cola باستعادة شراء علاماتها التجاريَّة في البرازيل من رجل الأعمال المغامر ساو باولو Sao Pawlo الذي كان قد سجّل هذه العلامات أثناء الحرب العالميَّة الثانية عندما لم تكن كوكا ـ كولا تسوِّق منتجاتها بسبب تقنين السكر وبسبب إسهامها بالمجهود الحربي. مثل هذه الممارسة الشائعة وغالبًا ما تحدث بدعم واضح من الحكومة كما كان الحال مع كارتير Cartier في المكسيك[28]. سمحت اتفاقية TRIPS للبلدان المشاركة فيها أن تمنح أو تلغي تسجيلات العلامات التجارية للأنواع المشهورة في بلد عندما تجري محاولة التسجيل من قبل شخص غير المالك الحقيقي[29]. وغالبًا ما يكون تطبيق هذه السياسة صعبًا لأن «المالك» المحلِّي للعلامة التجارية ربما يكون متمتعًا بحماية سياسيَّة. إذ إن إعادة «بيع» العلامة التجاريَّة لصاحبها الحقيقي يجني مالاً وفيرًا. ويشار أحيانًا إلى هذه الممارسة على أنها «قرصنة بالجملة»[30]. وأصبحت قضيَّة في تعيين أسماء مواقع الإنترنت. إذ يقوم أفراد عديمو الضمير بتسجيل أسماء شركات مشهورة سلفًا، فيضطر المالكون الحقيقيون لإعادة شرائها. لقد نشرت الـ WIPO تقريرًا حول موضوع إساءة استخدام العلامات التجارية على الإنترنت يُعالج بالتحديد عمليات السطو على مواقع الإنترنت، والاختطاف المضاد لأسماء المواقع.

«يحدث السطو على مواقع الإنترنت عندما يسجل أفرادٌ علامة تجارية كاسم موقع ويحاولون بيعه إلى المالك الأصلي لتلك العلامة التجارية بقصد الربح التجاري. وما يسمى بـ «الاختطاف المُضاد لأسماء المواقع» الذي ظهر كرد فعل على هذا السلوك، يتضمَّن تهديد الأعمال الكبيرة بمقاضاة الذين سجّلوا أسماء المواقع الشرعية ولم يعيدوا الحق إلى التسجيل»[31].

تحاول غرفة التجارة الدوليَّة معالجة هذه المشكلة بإيجاد « . . . وحدة جرائم السطو لتقديم النصح والعون للشركات للحد من تعرضهم للجرائم التي تشمل الشبكات الإلكترونية والنظام الحاسوبي»[32].

يضع تقرير الـ WIPO توصيات معيَّنة تتعلّق «بأفضل الممارسات» العائدة لتسجيلات معيَّنة، ويضع آليَّة إجباريَّة لفض النزاعات[33].

بدأت الجهود للحصول على حماية العلامات التجارية في بلدان عديدة من خلال تسجيل منفرد مع اتفاقية مدريد المتعلقة بالتسجيل الدولي للعلامات (اتفاقية مدريد MA لعام 1891. لم تلق اتفاقية مدريد قبولاً واسعًا لأن التسجيل الدولي، عمومًا، معرض لهجوم مركزي، لمهاجمة التسجيل الأصلي في موطنه في أي وقت خلال خمس سنوات. لذلك ليس هناك ضمان بأن تمنح العلامة الدولية إلاَّ بعد ذلك الوقت. والأكثر إرضاء، وإن كان على نطاق أضيق، هو إدخال العلامة التجارية للجماعة الأوروبية CTM التي أسست سنة 1994. وتوصف الـ CTM على النحو التالي:

«يجب أن تتصف العلامة التجارية للمجموعة بالسمة الوحدويَّة. وينبغي أن يكون مفعولاً متساويًا في جميع بلدان المجموعة (الأوروبية)»[34].

تقدم الـ CTM ميزات هامة إلى الشركات العاملة ضمن الاتحاد الأوروبي. إنها لا تقدّم فقط علامة تجارية معترفًا بها في بلدان الاتحاد الأوروبي الخمس

عشرة، بل يمكن الحصول عليها، أيضًا، بملء طلب واحد وبلغة واحدة وبرسم تسجيل واحد. إضافة إلى أن توسيع نطاق العلامة التجارية يمكن أن يتم بدفع رسم تجديد واحد. وأخيرًا، يمكن تلبية مطلب «الاستخدام» الذي يعدُّ جوهريًّا من أجل التجديد، في أغلب الأحيان، بفضل استخدام العلامة في أي من بلدان الاتحاد الأوروبي[35].

لقد جرى حديثًا حل قضية هامَّة في الاتحاد الأوروبي تتضمن الواردات المتوازية من السلع ذات العلامات التجارية إلى بلدان الاتحاد الأوروبي. وعلى الرغم من القضية الفعلية تضمَّنت وضع العلامة التجارية، فإن المشكلة يمكن أن تثار مع أي شكل من أشكال الملكيَّة الفكرية. قام صانع نمساوي للنظارات الشمسيَّة، سيلهويت Silhouette ببيع بعض إطاراته ذات العلامة التجارية إلى شركة تجارية في بلغاريا مدركًا أنها ينبغي أن تباع هناك أو في أية دولة من دول الاتحاد السوفياتي سابقًا. ثم قامت شركة حسم سندات نمساويَّة كانت شركة سيلهويت Silhouette قد رفضت التعامل معها سابقًا، بالحصول على هذه الإطارات من بلغاريا وبدأت تبيعها في النمسا بسعر مخفّض. سعت شركة سيلهويت إلى إجراء قضائي وفازت في النهاية عندما قضت محكمة العدل الأوروبية ECJ أن صاحب العلامة التجارية في الاتحاد الأوروبي EU يستطيع منع استيراد منتجاته. وفي سنة 1988 صدر توجيه حول التوفيق بين قوانين العلامات التجارية حال دون الإصرار على حق ملكيَّة العلامة التجارية عندما تنزل السلع إلى السوق في إحدى بلدان الاتحاد الأوروبي، ربما كان ذلك هو مفهوم «الاستهلاك الأوروبي». وقد بني قرار سيلهويت على مبدأ «استهلاك» العلامة التجارية. إذ ما أن يُنزِلُ صاحب العلامة التجارية سلعه المغطاة بهذه العلامة إلى السوق، حتى تكفُّ العلامة عن حماية المبيعات المستقبلية. وقبل هذا المفهوم على نطاق واسع على الصعيد المحلّي، حتى إن بعض الدول الأعضاء في الاتحاد الأوروبي قد اعترفت بمبدأ «الاستهلاك الدولي» للعلامة التجارية،

فسمحت بموجب ذلك ببيع واردات موازية أرخص وصلت إلى بلدان الاتحاد الأوروبي من آسيا. وفي حالات الواردات الموازية هذه لا يعود هناك قضية تزوير أو قرصنة، إذ إن السلع موثوقة وتحمل علامة تجارية شرعيَّة. وبالنهاية ساد هذا التفسير في قرار محكمة العدل الأوروبية ECJ الأمر الذي سمح لشركة سيلهويت Silhouette إبقاء السلع المستوردة ذات العلامة التجارية خارج الاتحاد الأوروبي حتى ولو صنعت أساسًا هناك. إن مفهوم استهلاك حق الملكيَّة الدولي بشأن المبيعات، هذا، جرى اتباعه في حقل حقوق النشر والتأليف، والعلامات التجارية[36].

الدلالات الجغرافيَّة

الدلالات الجغرافيَّة مفهوم لم يصبح مألوفًا في الولايات المتحدة إلاَّ حديثًا. ولقد نشأت هذه الدلالات من الممارسة الأوروبية المتمثلة في وضع لاصقة على المنتج تبيّن اسمه والمنطقة الجغرافية التي أُنتج فيها أصلاً (فمثلاً: شمبانيا، خمر أبيض فوَّار، من منطقة شامبين Champane الفرنسيَّة حصرًا؛ روكويفورت Roquefort، جبنة حليب غنم منتجة في المنطقة الفرنسيَّة المتميّزة؛ وفي وقت حديث أكثر، تيكويلا Tequila، شراب كحولي مُقَطَّرٌ من أنواع صبار أغافي الذي ينمو في المنطقة المكسيكيَّة المتميِّزة، على الأخص). تُعد الدلالة الجغرافيا، تقليديًّا، شأنًا أوروبيًّا يعود إلى اتفاقية باريس حيث «. . . إن الاستخدام المباشر أو غير المباشر لدلالة مصدر السلع الخاطىء» يمكن أن يسفر عن الاستيلاء على السلع لدى دخولها إلى بلد أجنبي[37]. إن افتقار بلدان العالم الجديد إلى تقاليد تحديد السلعة ونوعيتها عن طريق تعيين منشئها جعلها تميل إلى تقليل هذه المتطلّبات. ولكنها ما زالت تؤخذ مأخذ الجد في أوروبا. فمثلاً في إسبانيا تُسَوِّق شركة فريكسينيت Freixenet نبيذها الأبيض الفوّار بوصفه كافا Cava وليس بوصفه شمبانيا.

بسبب اشتراط الحماية القويَّة للدلالات الجغرافية في TRIPS[38]، سوف

تتلقّى المنطقة انتباهًا أكبر، خصوصًا فيما يتعلّق بالخمور والمشروبات الروحيّة. استجابت الولايات المتحدة لمتطلّبات TRIPS بتعديل قانون العلامات التجارية الأمريكي ليتضمن حق إلغاء العلامة التجاريّة أو منحها عندما يُعَرِّض الاسم الدلالة الجغرافية للشبهة[39]. تعترف النافتا NAFTA أيضًا بالدلالات الجغرافيّة في الفصل المتعلّق بالملكيّة الفكريّة[40]. إضافة إلى أن النافتا قد أشارت، بصورة خاصّة، في الملحق (313) إلى منتجات متميّزة تنتمي حصرًا إلى إحدى البلدان الثلاثة الموقعة على الاتفاقية. إذ جرى الاعتراف بويسكي بوربون Bourbon Whiskey، وويسكي تينسّي Tennessee Whiskey (ويسكي بوربون الخالص فقط يُنتج في تينسّي)، «بأنهما منتجان متميّزان من منتجات الولايات المتحدة» ووافقت كندا والمكسيك على عدم السماح ببيع أي منتج في بلديهما يحمل هذه الأسماء ما لم يكن مصنّعًا في الولايات المتحدة. وبالمثل جرى الاعتراف بـ «الويسكي الكندي Canadian Whiskey» كمنتج كندي متميِّز، وبـ «التيكويلا والميزكال Tequila and Mezcal» كمنتجين مكسيكيين متميِّزين. يهتم الاتحاد الأوروبي بإنجاز معاهدة شاملة مع الولايات المتحدة تغطّي صناعة الخمر التي تتضمّن دلالات جغرافيّة[41].

الامتيازات (براءات الاختراع)

بموجب معظم الأنظمة القانونية الوطنية، يمنح حق حماية الامتياز إلى مخترع منتج جَديد أو عملية إنتاج جديدة لفترة معيَّنة من الزمن. وكما ينص قانون الولايات المتحدة الحالي فإن الذي «يخترع أو يكتشف أيَّة عمليَّة جديدة ومفيدة، أو آلة أو سلعة مصنوعة، أو تركيبًا لمادة، أو أي تحسين جديد ومفيد من ذاك القبيل يمنح امتيازًا». وتمنح طبيعة الامتياز صاحبه «الحق في أن يستثني الآخرين من صنع الاختراع أو استخدامه أو عرضه للبيع «في الولايات المتحدة»، أو «استيراده» إلى الولايات المتحدة. ويسمح لصاحب الاختراع أن يعيّن أو يُرَخِّصَ حقوقه بموجب الامتياز[42]. وهناك توافق كبير في جميع أنحاء

العالم في تلك البلدان التي تمنح حقوق حماية الامتياز، فيما يتعلّق بمدى الحقوق الممنوحة بموجب الامتياز. وتشترط TRIPS «ضرورة توافر الامتياز لأيّة ابتكارات، سواء كانت منتجات أو طرائق عمل، في جميع ميادين التكنولوجيا شريطة أن تكون جديدة، وتتضمن خطوة مكثّفة وقابلة للتطبيق صناعيًا»[43]. ويسمح للموقعين على الاتفاقية أن يمنعوا منح الامتياز لابتكارات تتنافى مع السياسة العامة، وبالتالي ترك أمر اتخاذ القرار بهذا الشأن للقانون الوطني. تتشابه الحقوق الممنوحة لصاحب الامتياز بموجب TRIPS لتلك التي تمنح في الولايات المتحدة.

كانت المدة الحصرية تاريخيًا في الولايات المتحدة 17 سنة من تاريخ منح الامتياز. أما بموجب TRIPS فتبلغ المدة 20 عامًا من تاريخ التصنيف[44]. عَدَّلت الولايات المتحدة قانون الامتياز عندها لتلبّي متطلّبات TRIPS بدءًا من 1 كانون الثاني (يناير) 1995[45]. وربما تكون المحدوديّة الزمنيّة التي تشترطها الامتياز أقل، عمليًا، من (17) أو (20) سنة. ففي الصناعة الصيدلانيّة شديدة التنافس، سيطرح غالبًا الدواء «التابع» أو «مني ـ إلى» لعلاج الأعراض الشبيهة بالدواء الأصلي. إن طرح الدواء التابع بموجب حماية امتياز خاص به أثناء المدة الحصريّة للدواء الأوّل يخفّف من حصريّة الزمن العائدة للدواء الأوّل في السوق. فمثلاً، مُنح امتياز إلى صانع دواء تاغاميت Tagamet وهو علاج يخفّف حموضة المعدة سميث كلين بيتشام Smith Klein Beecham سنة 1977 في حين أن زانتاك Zantac الذي يعالج الحالات نفسها قد طرح من قبل مؤسّسة غلاكسو ويلكم Glaxo Wellcome سنة 1983. وهكذا، كانت مدة الحصريّة الفعليّة لتاغاميت Tagamet ست سنوات فقط، وليس 17 سنة المفروضة بموجب منح حق الامتياز الأصلي. إذ منح زانتاك Zantac امتيازًا منفصلاً لأن الـ PTO اعتقدت أن هذا الدواء مختلفٌ وفريد. احتفظ تاغاميت Tagamet بامتيازه طيلة المدة الممنوحة له، ولكن قيمته انخفضت بسبب توافر بديل منافس.

في حال عدم توافر علامة تجاريَّة عالميَّة واحدة، فإنه ينبغي السعي للحصول على حماية الامتياز في ظل القانون الوطني لكل بلد. وفيما يتعلّق بشركة عالميَّة تسعى للحصول على حماية في أكثر من بلد، فإنَّها تجد مخرجًا في معاهدة التعاون بشأن الامتيازات Patent Cooperation Trenty (PCT) التي تديرها الـ WIPO التي تضمّ حاليًا 98 بلدًا عضوًا، مشتملة فعليًا جميع بلدان العالم الصناعية[46]. وعلى الرغم من أن PCT لا تستطيع تقديم حماية امتياز في جميع البلدان الأعضاء، فإنها تسمح بتصنيف طلبات امتياز «دولية» إما في مكتب الامتيازات القومي التابع لبلد صاحب الامتياز أو لدى مكتب الـ WIPO الدولي في جنيف. يعيّن هذا الطلب عددًا من البلدان التي يريد صاحب الامتياز الحصول على حق الحماية فيها. يؤدّي تصنيف الطلب إلى عملية بحث دوليَّة تسفر عن تقرير يزوِّدُ صاحب الطلب بمعلومات تساعده على اتخاذ قرار بشأن متابعة طلب الامتياز في بلد معيّن. إذ يكشف التقرير، على سبيل المثال فيما إذا كان هناك امتياز مماثل في بلد ما أو أن مثل هذا الامتياز يجري تسجيله. وهكذا يوفّر صاحب الطلب نفقة تصنيف طلب امتياز جديد والزمن اللازم لذلك في بلدان ربما لا يكون فيها مؤهلاً للحصول على الامتياز. وإذا ما قرّر صاحب الطلب أن يصنف طلبه في بلد آخر فإنه يمنح فترة تصل إلى 18 شهرًا ليفعل ذلك، وهي مدة أطول بكثير من فترة الاثني عشر شهرًا الممنوحة بموجب اتفاقية باريس. كان هذا الزمن الإضافي عاملاً هامًا في جعل طلب الامتياز الدولي مألوفًا. وعلى الرغم من وجود رسم تصنيف أساسي لقاء بحث الـ PCT، فإنه أقل كلفة بكثير من دفع رسوم وطنيَّة متعدّدة. يجب أن تظل رسوم التصنيف الوطنيَّة تُدفع ولا بد من تلبية متطلّبات التسجيل الكامل في تلك البلدان التي يختار صاحب الطلب الحصول على امتياز وطني فيها.

خلافًا لـ CTM التي وضعت موضع التنفيذ منذ سنة 1994، لم يكن الاتحاد الأوروبي ناجحًا في إيجاد امتياز أوروبي وحيد رغم الجهود المبذولة

منذ سنة 1973. اللجنة الأوروبيّة مهتمة جدًّا بهذا الوضع بحيث أصدرت ورقة خضراء GP سنة 1997 حول موضوع امتياز الجماعة الأوروبيّة CP، تحت عنوان فرعي «تشجيع الابتكار عن طريق الامتيازات». وتقول الورقة إن الفشل في وضع نظام امتيازات موحّد قد جَمَّدَ الابتكار في الاتحاد الأوروبي. إنَّها تنص على ما يلي:

«على أيّة حال، ينبغي ألاّ يوقف نظام الامتياز تحت أي ظرف تنافسيّة الشركات الأوروبية. وتُعَدُّ سهولة الحصول على الامتيازات، والموثوقيّة القانونيّة، والتغطية الجغرافيّة المناسبة، معايير جوهرية لحماية فعّالة للابتكار في الاتحاد الأوروبي»(47).

على الرغم من وجود درجة عالية من التناسق بين قوانين الامتيازات في البلدان المصنعة والمتقدمة والولايات المتحدة، فهناك حقلان من الاختلافات الهامَّة. الأول هو مسألة السرِّيَّة. ففي الولايات المتحدة تظلّ محتويات طلب الامتياز سرِّيَّة إلى أن تمنح الامتياز. وبافتراض أن الامتياز ظلّ معلّقًا أو رُفِضَ فإن محتوياته لن تعلن أبدًا. وفي كثير من أجزاء العالم وخصوصًا اليابان والبلدان التي تشكل الاتحاد الأوروبي، يُعلَنُ عن الامتياز بعد 18 شهرًا من تاريخ تصنيفه. والأساس المنطقي وراء سياسة الكشف المبكر هذه منسجم مع أحد جوانب الهدف المتمثّل في الاعتراف بالملكيَّة الفكريَّة كما نُصَّ عليها في دستور الولايات المتحدة، «لتشجيع تقدّم العلوم والفنون المفيدة». ومع ذلك ما زالت الولايات المتحدة عازفة عن تقليص مدة السريَّة، بسبب الضغط الذي يمارسه المخترعون المستقلّون، عمومًا، والذين يعتقدون أن الإعلان المبكر سوف يُمكِّن المنافسين المحتملين من خوض غمار المنافسة مبكرًا بحصولهم على المعلومات من طلبات الامتياز التي قدموها. لقد سبّب الضغط الدولي من أجل التوافق مع المقاربة اليابانيَّة والأوروبية تعليق سن تشريع يلغي شرط السريَّة، ويطلب إعلان الطلب بعد 18 شهرًا من تاريخ التصنيف. ويمكن

السماح باستثناءات للشركات الصغيرة والجامعات والمخترعين المستقلّين شريطة ألاّ يكون طلبهم معلّقًا أكثر من خمس سنوات وألاّ يكون هناك تأخيرات تعويقيَّة مقصودة من قبل صاحب الطلب.

أمّا المسألة الثانية التي تواجه الولايات المتحدة في حقل الامتياز فهي مسألة أولويات التواريخ المعروفة بـ «المبادر الأوَّل للاختراع مقابل المبادر الأول للتصنيف». اعترفت الولايات المتحدة، تاريخيًّا، لأغراض حماية الامتياز بالمبادر الأول للاختراع. ووفق هذه المقاربة، فإن كل ما ينبغي للمخترع أن يؤكده لفرض امتيازه هو تاريخ الاختراع. وما أن يثبت ذلك حتى يستطيع الادعاء ضدّ إصدار لاحق لامتياز مدعٍ منافس ويتهمه بانتهاك القانون. وهذا النظام منسجم مع المفهوم القائل بأن الولايات المتحدة بلد المستثمرين الصغار، الذين ينبغي أن يتلقوا حماية قصوى مع كلفة دنيا. إنها تمكّن المخترع من الإفادة من اختراعه قبل أن تبدأ فترة الامتياز المقدرة بـ 17 سنة من تاريخ منح الامتياز. تُعَدُّ صلاحية الامتياز اليوم موضع تساؤل في عالم تُصنَّفُ فيه معظم طلبات الامتياز لدى المؤسسات الكبيرة، وحيث الحاجة إلى معرفة الأنشطة الحاليَّة في بيئة عملك لا تقل عِظَمًا عن الحاجة لحماية الامتياز. البلدان الوحيدة في العالم التي يسود فيها قانون «المبادر الأول للاختراع» هي الولايات المتحدة والأردن والفلبين. هنالك ضغط كبير على الولايات المتحدة كي تتخلّى عن هذه الممارسة بدعوى أن المخترعين الأجانب يخسرون مالاً بإتمام اختراعاتهم المؤهّلة لحق الامتياز لا لشيء سوى التعرّض لقضايا اتهام بانتهاك الحقوق يرفعها ضدّهم أصحاب امتيازات مجهولون لديهم يدعون الأسبقيَّة إلى الاختراع على أساس المبادر الأوَّل للاختراع. لقد أصبحت هذه المسألة قضية تتعاظم باضطراد بين الولايات المتحدة والاتحاد الأوروبي في مجموعات العمل التي تشكل حوار العمل عبر الأطلسي TBD Transatlantic Business Dialogue حيث يحثُّ الأوروبيون الولايات المتحدة على التخلّي عن ممارستها الحالية.

كما اعترضت اليابان على هذه الممارسة ووصفت امتيازات المبادر الأول للاختراع غير الصادرة بأنها امتيازات «غواصة» لا تطفو على سطح الماء إلاَّ بعد صدور امتياز لاختراع منافس. وهناك نوع آخر من هذه الممارسة يتمثل في أن يستمر مخترع ذو طلب امتياز مُعَلَّق في تعديل طلبه، السري، من أجل تأخير إصدار الحكم بشأن الامتياز. وسوف يحاول صاحب الطلب أن يقيم دعاوى انتهاك للحقوق مبنية على مبدأ «المبادر الأول للاختراع». هنالك في الولايات المتحدة بعض المحاولات لتحديد هذه الممارسة بسنة واحدة وحصر التعديلات بالأمور الجوهريَّة، الأمر الذي يسرّع إصدار الحكم بشأن الامتياز وإعلانه[48].

تسفر التواريخ النافذة المختلفة فيما يتعلق بإذعان أعضاء WTO لاتفاقية TRIPS مستويات غير سويَّة من فرض حماية الامتياز في جميع أنحاء العالم. وهكذا يتخذ برنامج الولايات المتحدة، والبلدان الأعضاء في الاتحاد الأوروبي والأمم الأخرى الساعي للحصول على حماية الامتياز في جميع أنحاء العالم صيغة الدفاع:

- الإذعان لـ TRIPS في أبكر وقت ممكن؛
- سن تشريعات قوميَّة فعَّالة تشمل تنفيذًا ذا معنى؛
- الرغبة في التفاوض بشأن قضايا خاصَّة على صعيد ثنائي.

تراقب الولايات المتحدة واليابان وأعضاء الاتحاد الأوروبي المطاوعة الدولية بموجب هذه المعايير. إن الميادين الهامَّة التي تتطلّب اهتمامًا مستمرًّا تشمل قضايا مثل، مدة الامتياز، أقل من عشرين سنة من تاريخ التصنيف؛ والترخيص الإلزامي، بما في ذلك تقليص مدة الامتياز لأسباب اجتماعية أو سياسية؛ وحماية نقل السلع من المنشأ إلى المستهلك، وهي آلية لتقديم حماية محدودة أثناء فترة الانتقال.

على الرغم من وضوح TRIPS وضوحًا لا لبس فيه: «ينبغي ألاَّ تنتهي مدَّة الحماية المتوافرة قبل انتهاء مدة العشرين سنة المحسوبة من تاريخ

التصنيف»[49]، هناك بلدان، حتى أعضاء موقعين على TRIPS يفشلون في تلبية هذه المتطلبات. وبما أن TRIPS ليست اتفاقية ذاتية التنفيذ، بل تتطلب تطبيق التشريعات القانونية، فلا بد من تعديل القانون الوطني لينسجم مع بنودها. لقد تطورت إشكالات التطبيق مع بلد مثل البرتغال التي فيها مدة الامتياز أقصر. إذ عدلت البرتغال Portugal قانونها ليتوافق مع TRIPS بمنح مدة العشرين سنة إلى الامتيازات الجديدة، الممنوحة بعد 1 يونيو (حزيران) 1995. لم يشمل القانون البرتغالي مدة العشرين سنة الموسعة للامتيازات السارية المفعولة قبل 1 يونيو (حزيران) 1995. شَكَت شركات أمريكية تعمل في البرتغال إلى الممثل التجاري الأمريكي USTR بأنها تخسر عائدات كثيرة لعدم استفادتها من المدَّة الأطول. فبدأت الولايات المتحدة التحقيق في الأمر وطلبت المشورة من WTO. عدَّلت البرتغال تطبيق قانونها بما يتفق مع متطلبات TRIPS تمام الاتفاق، وأوقفت الولايات المتحدة تحقيقاتها.

حتى في الولايات المتحدة فقد أسفرت الفترة الانتقالية والتغيّرات في مدة الامتياز من 17 سنة من تاريخ منح الامتياز إلى 20 سنة من تاريخ التصنيف عن ربح مفاجىء غير متوقع جنته شركة أدوية واحدة على الأقل هي شركة غلاكسو ويلكوم Glaxo Wellcome. إذ إنَّ تطبيق القانون منح مدة أطول لأي امتياز ساري المفعول بدءًا من 8 يونيو (حزيران) 1995. كانت مدة الامتياز الممنوح لشركة زينتِك Zentec أكبر شركات بيع الأدوية إطلاقًا في ذلك الوقت والتي بلغت مبيعاتها $3,66 بليون دولار سنة 1994 ستنتهي في الخامس من ديسمبر (كانون الأول) من سنة 1995. ونتيجة لهذا التغيير في القانون الأمريكي ازدادت مدة حماية الامتياز الممنوحة لشركة غلاكسو ويلكوم 19 شهرًا إضافيَّة[50].

إن الممارسة التي تمنح بموجبها بلد ما امتيازًا، ولكنها في الوقت نفسه تسمح لآخرين غير صاحب الامتياز الحصول على حقوق تضنيع المنتج ذي الامتياز قبل انتهاء مدته، تعرف بـ «الترخيص الإلزامي». يسمح بهذه الممارسة

في أي وقت أو بعد انقضاء الحد الأدنى من الفترة الحصرية. كما يمكن إثارتها إذا لم ينتفع صاحب الامتياز بامتيازه. لقد عُلِّلَ الترخيص الإلزامي، تاريخيًّا، بأنه وسيلة لتحريض التصنيع في البلد الذي منح الامتياز؛ أو بأنه طريقة لفسح المجال أمام المنافسة، مع الافتراض بأن ذلك هو في مصلحة المستهلك. يتوافر الترخيص الإلزامي في بعض الحالات فيما يتعلّق ببعض المنتجات مثل الغذاء، أو الدواء، أو الأجهزة الجراحيَّة. وعندما يمنح الترخيص الإجباري يستطيع المنافس المحتمل لصاحب الامتياز أن يطلب وكالة حكومية معينة كي تسمح له بتصنيع المنتج. وفي بعض الحالات يستحق صاحب الامتياز الأصلي مبلغًا من المال لقاء مبيعات المنتج، ولكن ليس بالضرورة أن يكون ذلك بنسبة مُنْصِفَةٍ حقًّا.

لقد قيّدت البلدان المدافعة عن حماية قوية للامتياز استخدام الترخيص الإلزامي وانتقدته بقوة. ففي السنوات الأخيرة حصل احتكاك شديد بين الولايات المتحدة الأمريكية وكندا بسبب استخدام كندا للتراخيص الإلزامية المتعلقة بالمنتجات الصيدلانيَّة استخدامًا طليقًا. وعلى الرغم من أن دافع كندا لتلك الممارسة هو الاعتقاد بأن التنافس في القطاع الصيدلاني سوف يسفر عن انخفاض أسعار الأدوية للمستهلك الكندي، فقد كانت وجهة الولايات المتحدة هي أن المستهلك الأمريكي هو الذي يقدّم العون لأسعار الأدوية الأدنى في كندا. وبسبب ضغط الولايات المتحدة المستمر، ورغبة كندا في توفيق قانون الامتياز لديها مع قوانين الأمم الصناعية الأخرى، أجرت كندا تعديلاً على قوانينها ذات الصلة بالامتياز سنة 1987 وألغت في النهاية الترخيص الإلزامي سنة 1992. أرست هذه الإجراءات القاعدة الأساسية لكندا كي تشترك في النافتا NAFTA التي تتضمن أحكامًا تنص على حماية قوية للملكيَّة الفكريَّة وتسمح بالترخيص الإلزامي فقط في ظروف محدودة. المادة 1709: إجراءات وقائية للامتيازات في الفقرة 6:

«يمكن أن يقدِّم فريقٌ استثناءات محدودة للحقوق الحصرية الممنوحة بموجب امتياز، شريطة أن لا تتناقض مثل هذه الاستثناءات مع الانتفاع العادي بالامتياز تناقضًا غير معقول، وألاَّ يجحف بالمصالح المشروعة لصاحب الامتياز إجحافًا غير معقول، مع الأخذ بالحسبان مصالح الأشخاص الآخرين».

تعبِّر الفقرة 10 عن مدد الترخيص الإلزامي وشروطه، وتتضمَّن عوامل مثل: استخدام غير حصري؛ واستخدام في السوق المحلية من حيث المبدأ؛ وتعويض كاف لصاحب الامتياز. وينبغي إقرار كل حالة حسب مقتضياتها. ليس هناك استثناءات إجماليَّة لجميع المنتجات أو لصناعات معيَّنة. إذ تُقَيِّدُ TRIPS كذلك استخدام الترخيص الإلزامي في ظل شروط متفقة مع تلك الموجودة في NAFTA (المادة 31).

آخر قضية من قضايا الاهتمام في مجال الامتياز هي تحديد الزمن الذي يصبح فيه تشريع الامتياز الجديد ساريًا في بلد ما. تنشأ هذه الوضعية عندما لا تقدم بلد ما، حاليًّا، حماية للامتياز عمومًا، أو ترفض تغطية قطاعات معيَّنة مثل قطاع المنتجات الصيدلانيَّة أو الكيماوية. غدت هذه القضية مشكلة كبرى في ظل TRIPS حيث تمنح البلدان النامية والبلدان الأقل نموًّا مُهلة زمنيَّة تبلغ 5 شهور أو 10 شهور على التتالي قبل أن تُجبر على الالتزام بأحكامها. وعمليًّا، تمنح منافع TRIPS، ولكنها لا تطالب بالتوافق مع متطلبات معيَّنة. وهكذا فإن بلدًا مثل الأرجنتين التي تقدم الحد الأدنى من حماية الامتيازات بشأن المنتجات الصيدلانية، تستطيع الاستمرار بتزوير الأدوية إلى أن تلزم باتفاقية TRIPS سنة 2000. يقدر صانعوا الأبحاث والمواد الصيدلانية الأمريكيون أن أعضاءهم يخسرون 600$ مليون دولار سنويًّا لتبيع منتجات مسروقة في الأرجنتين، و100$ مليون دولار نتيجة لتصدير الأرجنتين لهذه المنتجات إلى البرازيل[51].

يمكن أن توجد مشكلة «الانتقال» هذه خارج قضايا التوافق مع TRIPS.

فمثلاً، تسن البلد التي لا تقدم حماية امتياز تشريعًا فعّالاً في النهاية. كيف يمكن منح الحماية لشركات رفض منحها ذلك فيما سبق بموجب NAFTA يتاح للشركات، في أي بلد عضو، أن تتمتع باستمرارية مدة الامتياز الممنوحة بموجب الامتياز الصادر عن الوطن الأم. فمثلاً، لم تستطيع شركة مواد صيدلانية أمريكية منحت امتيازًا سنة 1984 في الولايات المتحدة، أن تحظى بحماية في المكسيك في ذلك الوقت. ما أن سنت المكسيك قانون امتياز نافذ سنة 1991، واشتركت في النافتا NAFTA، حتى أُلزمت بتقديم حماية امتياز في المكسيك إلى الشركة الأمريكية طيلة مدة الامتياز الممنوحة في الولايات المتحدة. لنفرض أن مدة الامتياز 17 سنة من تاريخ المنح، وأن القانون قبل TRIPS، وأن الامتياز الأمريكي سينتهي سنة 2001 فإذا قدمت شركة طلبًا للحصول على امتياز مكسيكي سنة 1995 حالما تكون قادرة على ذلك، فإن الحماية، أقل من ما هو مثالي، ولكن خير من لا شيء. إن حماية عمليات نقل السلع من المنشأ إلى المستهلك هي الآلية لتقديم بعض الحماية أثناء فترة الانتقال.

ترفض اتفاقية TRIPS نَصًّا مفهوم الحماية قبل العضوية في WTO. المادة 70,1 تشترط ما يلي:

«لا تثير هذه الاتفاقية الالتزامات العائدة إلى أفعال حدثت قبل تاريخ طلب الانضمام إلى الاتفاقية المقدم من العضو ذي العلاقة».

وجهة النظر هذه ضروريّة لتلافي قضايا مثل الطلب الرجعي، الذي ربّما يبعد البلدان النامية والأقل نموًّا إضافة إلى الأعضاء الجدد المحتملين. ومع ذلك فإن المادة 70,8 تخفف جزئيًا هذه النتيجة بالنسبة للمنتجات الصيدلانية والكيماويات الزراعية عن طريق الطلب إلى البلدان الأعضاء أن يوجدوا نظام تصنيف لهذه المنتجات التي يمكن أن توطد تاريخ أولوية ساري المفعول أثناء الفترة الانتقالية التي سَيُعترف بها في مثل هذا الوقت حيث تتوافر الحماية

الكاملة. ويشار إلى هذا الإجراء بأنه طلبات «صندوق بريد». ويمكن لهذا التصنيف أن يوطد كذلك أساسًا لحقوق التسويق الحصرية، أثناء الفترة التي لا تتوافر فيها حماية الامتياز، وهي فترة تصل إلى خمس سنوات منذ منح إذن التسويق أو حتى يتم في النهاية منح الامتياز (المادة 70,9).

تراقب الولايات المتحدة، في حقل الامتيازات الصيدلانية خصوصًا، قضية حماية نقل السلع من المنشأ إلى المستهلك عن كَثَب. حتى وإن علّلت بلد ما تأخرها في التطبيق بموجب الأحكام الانتقالية لاتفاقية TRIPS، فإن الولايات المتحدة ربما تحاول التفاوض بشأن الالتزام المبكر على أساس ثنائي؛ حتى إنها ربما تهدّد بفرض عقوبات من طرف واحد بموجب أحكام «301 الخاصة» الواردة في قانون التجارة TA لعام 1974 المعدل. تثير استراتيجيَّة التفاوض هذه مسألة مستوى الالتزام المطلوب، فهل التشريعات المنسجمة مع معايير TRIPS الدنيا كافية، أم هل تستطيع الولايات المتحدة أن تطلب الالتزام على أساس متسارع نتيجة للضرر الذي يلحق بالشركات الأمريكية بسبب الممارسات التجارية غير العادلة؟! ومنذ أن وجدت WTO والولايات المتحدة تتمتَّع بخيار إضافي للاستفادة من إجراءات تسوية النزاعات المنصوص عنها في اتفاقية TRIPS، والتي أفادت منها فعلاً في مناسب عديدة، وبصورة فعَّالة. فعلى سبيل المثال بادرت الولايات المتحدة باتخاذ إجراء ضد الهند لفشل الهند في تقديم حماية «صندوق البريد» حسبما ورد في اتفاقية TRIPS من أجل أن تسمح للشركات الصيدلانية بالحصول على تواريخ أولوية تعلق سن قانون امتياز في الهند. اتخذت هيئة الاستئناف التابعة لـ WTO قرارًا لصالح الولايات المتحدة في كانون الأول (ديسمبر) سنة 1997[52].

المعلومات المكتومة

آخر نوع من أنواع الملكية الفكرية الذي غطَّته TRIPS هو المعلومات المكتومة[53]. ليس المصطلح مألوفًا في الولايات المتحدة حيث نستخدم

مصطلح «أسرار التجارة» الأكثر شيوعًا. أما احتواء TRIPS على مصطلح «الملكية المكتومة» فهو آت من المادة 10^{bis} (مكررة) المنافسات الجائرة في اتفاقية باريس والتي تعالج التنافس غير المُنْصِف، والمعرف بـ «التنافس المناقض لممارسات العمل الشريفة في الأمور الصناعية والتجارية». تتعامل هذه المادة من اتفاقية باريس مع ما نسمِّيه «ممارسات العمل غير المُنْصِفَة». توسع المادة 39 من TRIPS هذا المفهوم ليشمل الواقع المعاصر، أي اختلاس جميع أنواع المعلومات المتعلقة بالملكية، والمعلومات السرية المقدمة للوكالات الحكومية. يُعَدُّ هذا المجال أحد الهموم المتزايدة بسبب تغيُّر التكنولوجيا بسرعة كبيرة وبفضل سهولة نقلها إلكترونيًا. ويضاف إلى سرقة المعلومات ذات الصلة بالملكية التغيرات التي تطرأ على ممارسات الموظفين. لم يعد العاملون أو المهندسون يحتلُّون مواقع في الشركة ويظلون فيها مدى الحياة. إذ أصبحت إعادة توزيع المواقع أكثر شيوعًا، والمفهوم في السوق أن العروض تقدم إلى أفراد أو مجموعات من المهندسين بسبب اكتسابهم للمعرفة في مواقع سابقة.

ربما كان أبرز الأمثلة على الجاسوسية الصناعية هي القضية التي أُثيرت بين جنرال مورتورز GM وڤولكسواغن VW التي نشأت عن رِدَّة موظف تنفيذي سابق في شركة GM هو جوس إغناشيو لوبيز دي آريورتوا Jose Ignacio Lopez de Arriortua المتهم بسرقة أسرار GM عندما بدأ عمله مع VW سنة 1993. وشملت البنود المسروقة مخططات ومعلومات حول أسرار الصناعة، والتكاليف التي يدفعها الصانعون لقاء قطع الغيار، والمخطَّطات السرية لمعمل «X» وهي طريقة ثورية لصناعة السيارات والشاحنات وتجميعها. وبغض النظر عن القضايا القانونية، كان النزاع شديدًا بسبب صورة GM في ألمانيا، خصوصًا وأنها صانعة سيارة أوبل OPEL ثاني أكبر سيارة مصنوعة من ألمانيا بعد سيارة VW. وبالمثل كانت شركة VW قلقة على صورتها في الولايات المتحدة حيث كانت تحاول استعادة موقعها في السوق. رفعت GM قضايا قانونية في الولايات المتحدة

وألمانيا كليهما. وأخيرًا توصَّلت الشركتان إلى تسوية دفعت بموجبها VW مئة مليون دولار لشركة GM ووافقت على شراء قطع بما لا يقل عن بليون دولار من شركة GM خلال سبع سنوات تالية[54]. لقد أطلق هذا النزاع الشهير القلق في جميع أنحاء العالم الصناعي بشأن التعرض للسرقات التجارية.

كان رد الفعل على هذا التهديد الجديد سريعًا في الولايات المتحدة. فقد سنَّ الكونغرس قانون التجسس الاقتصادي لعام 1996 EEA الذي فرض عقوبات جنائية على الأفراد أو الشركات المذنبة في ارتكاب سرقة أسرار تجارية[55]. أوجد هذا القانون في الولايات المتحدة جناية فيدرالية لأوَّل مرَّة تتضمَّن صراحة السرقة التي تتم عن طريق الاستفادة من التقنيات الجديدة بما في ذلك أنشطة مثل «... الصور الفوتوغرافية، تلقِّي المعلومات وتحميلها، إرسال المعلومات، وتعديلها، وإتلافها، والصور الضوئية للوثائق وغيرها»[56]. وقبل صدور قانون التجسس الاقتصادي EEA كان فرض السرية التجارية مقصورًا فقط على سرقة الممتلكات المادية. وليس من قبيل التزامن أن جاء تعريف الأسرار التجارية في EEA مماثلاً لذلك الوارد في المادة 39 من TRIPS. وفي كلتا الحالتين ينبغي أن تظل المعلومات سرية، وأن تكون ذات قيمة تجارية، وعلى صاحبها أن يبذل جهودًا معقولة لحماية الملكية[57]. وأصبح أرباب العمل يطلبون، بصورة متزايدة، موظفين للتوقيع على اتفاقيات السرِّيَّة في محاولة لمعرفة ما يخص الشركة وما يخص الموظف عند انتهاء مدة الوظيفة.

خلاصة

أسفر فحص الحماية العالمية لحقوق الملكية الفكرية عن نتيجة غير منتظمة. إذ إن الفشل في وضع نظام عالمي شامل موضع التنفيذ بما في ذلك فرض أي نوع من أنواع الملكية الفكرية ترك الحماية خاضعة للقوانين القومية. وكما لاحظنا من خلال هذا الفصل أن هذه الفروق هامة على الصعيدين الواقعي والتنفيذي. فما زالت آلية فض النزاعات الواردة في WTO والمندمجة في اتفاقية

TRIPS في مهدها، وما زال الوقت مبكرًا جدًّا للوصول إلى نتائج فعَّالة. وما البنية المعقَّدة للمواثيق والاتفاقات الهامة سوى دليل للقوانين القومية تسترشد به في التفسير بما يتفق مع أولوياتها. لقد أخذت الأداتان الكبيرتان، اتفاقيتا بيرن Berne وباريس Paris تتولَّدان في الأذهان خلال الثورة الصناعية التي اكتسحت أوروبا في الجزء الأخير من القرن التاسع عشر. إننا نخوض الآن ثورة صناعية جديدة بظهور التقنيات الجديدة، وأصبح يترتب علينا فحص صلاحية النظام الحالي وتقرير ما إذا كانت بعض الافتراضات قابلة للتطبيق هذه الأيام.

ليس الوضع سهلاً بالنسبة لصانعي القرارات المشتركة. فالتغييرات في القوانين تحدث ببطء. وبافتراض وجود هذه البيئة غير المنتظمة، كيف تطوِّر الشركات التي تتمتع بحقوق ملكية فكرية هامة استراتيجيات تهدف إلى الإفادة من العولمة دون أن تخسر موجوداتها (أصولها) عندما ترسل إلى الخارج؟ لقد ظهرت بعض الاستراتيجيات بالفعل؛ هي:

- اعرف وافهم المصادر المتوافرة في وطنك. وربما تشمل هذه المصادر الألفة مع الوكالات الحكومية وأنشطتها. وتُعَدُّ معرفة أنشطة الممثل التجاري الأمريكي USTR جوهرية. أن تنشط في القرائن التجارية التي تحمي مصالح صناعتك بصورة فعَّالة. ادعم الجهود المبذولة لتعزيز قوانين الملكية الفكرية وتنفيذها في الوطن وفي الخارج.
- اعرف وافهم البيئة الأجنبية التي تخطِّط للعمل فيها. فإن لم تكن تلك البلد تحمي الملكية الفردية بصورة فعَّالة، فلا تصدِّر إليها أحدث ما لديك من تقنية. فعلى الرغم من أن الهند لا تمتلك امتيازات للمنتجات الصيدلانية، ظلَّت شركة غلاسكو ويلكم Glaxo Wellcome هي شركة الأدوية الوحيدة الأكبر هناك، ومن الواضح أن ذلك ليس بفضل بيع أحدث منتجاتها الصيدلانية.
- البقاء في الوطن ليس حلاً شاملاً. إن تلافي سوق ما، عند نقطة ما، في

وقت مناسب ربما يكون استراتيجية حكيمة، ولكن ذلك لا يصلح كحل دائم. ففشلك في دخول سوق صعبة ربما يحول دون دخولك إياه فيما بعد. وترك سوق صعبة ربما يجعل دخوله ثانية أصعب من ذي قبل.

- إن البلدان التي أصبح لديها قوانين نافذة لحماية الملكية الفكرية يزداد عددها يومًا بعد يوم. والتركيز الآن يتحوَّل إلى التنفيذ. وهذا يعكس، في الواقع، تقدمًا. إذ لا يمكن أن يكون لديك قضايا تنفيذ بدون قوانين.

ملاحظات

1. Commission of the European Communities, Green Paper, *Combating Counterfeiting and Piracy in the Single Market*. 1998, p. 4.

2. Commission . . . , p. 4.

3. Lester C. Thurow, "Needed: A New System of Intellectual Property Rights," *Harvard Business Review*, (September/October 1997) p. 96.

4. General Information about WIPO. Available: www.wip.org/eng/infbroch/inbro98.htm, p. 3.

5. General. . . .

6. See for example, "Patents," *The New York Times*, (June 28, 1999), p. C13.

7. TRIPS, Preamble.

8. TRIPS, Art. 18.

9. TRIPS, Arts. 65–66.

10. NAFTA, Chap. 17.

11. Council Regulation (EC) No. 40/94 of December 20, 1993.

12. See, for example, Bilateral Investment Treaty between USA and Trinidad & Tobago. Available: www.sice.oas.org/bits/triusa_e.stm, in force enforced on December 26, 1996.

13. Bilateral, Article I.c.(v).

14. See Joseph T. Simone, Jr., "Improving Protection of Intellectual Property," *China Business Review*, (March/April 1992).

15. *Constitution of the United States of America*, Senate Document No. 170, 1952.

16. 15 U.S.C. §§ 1051–1127.

17. Art. 4.

18. F. Williams, "WIPO Aims to Reinvigorate Treaty on Design," *Financial Times,* (June 16, 1999), p. 10.

19. TRIPS, Art. 9.2.

20. Berne Convention, Article 6^{bis}.

21. The case is discussed in P. Goldstein, *Copyright's Highway,* (1994), pp. 165–68.

22. Stephen Spender, "My Life is Mine: It Is Not David Leravitt's," *The New York Times,* (September 4, 1994), p. 3.

23. USTR. Press Release announcing results of special 301 Annual Review, (April 30, 1999), p. 3.

24. Campbell v. Acuff-Rose Music, Inc., 114 S.Ct. 1164, 127 L.Ed.2d 500 (1994).

25. Copyright Law of the United States of America, *Library of Congress, Circular 92,* (1993), p. 13.

26. Ranbaxy Laboratories Limited, *Competing in the Global Generic Market.* Available: www.ranbaxy.com/glob9.htm

27. Jack G. Kaikati and Raymond LaGarce, "Beware of International Brand Piracy," *Harvard Business Review,* vol. 58 (March/April 1980), pp. 52–53.

28. Kaikati, "Beware . . . ," p. 54.

29. TRIPS, Art.16.1.

30. Kaikati, "Beware . . . ," p. 54.

31. "WIPO Targets Abuse of Trademarks on the Internet," Press Release PR/99/170, (Geneva: April 30, 1999), p. 1.

32. See advertisement, Executive Focus, *The Economist,* (May 15–21, 1999), p. 13.

33. Executive . . . , p. 2.

34. Council Regulation (EC) No. 40/94 of December 20, 1993, on the Community Trademark, Art.1(2).

35. Donna G. White, "International Trade-Marks: Selection and Protection," Available: www.osler.com/ip/ documents/international.htm

36. The discussion of the *Silhouette* case is based on two articles, Barbara E. Cookson, "Europe Awaits Controversial Ruling on Trademark Exhaustion," (July/August 1998) Available: www.ljx.com/trademar /0708_eutm.html and Anonymous, "European Court Says Top Brands Can Restrict Imports," *Marketing News,* (Chicago: August 17, 1998), p. 14.

37. Paris Convention, Art. 10.

38. Arts. 22–25.

39. *Report on United States Barriers to Trade and Investment,* European Commission (1988), p. 43.

40. NAFTA, Chap. 17, Art. 1712.

41. *Report. . . .* p. 43.

42. The Patent Act of 1952, 35 U.S.C. §§ 1–376.

43. TRIPS, 27(1).

44. TRIPS, Art. 33.

45. GATT Uruguay Round Implementing Legislation (PL 103–465), (December 8, 1994) Highlights of this legislation may be found in "GATT Uruguay Round Patent Law Changes." Available: www.uspto.gov/web /offices/com/doc/uruguay/SUMMARY.html

46. "Patent Cooperation Treaty Registers Record Growth in 1998," Update 99/49 Geneva (February 12, 1999). Available: www.wipo.org/eng /pressupd/1999/upd00_49.htm

47. A copy of this Green Paper is available: www.bugnion.it /green1.htm

48. Marc E. Brown, "Submarine Patents under Attack," *Electronic Business*, (December 1998).

49. TRIPS, Art. 23.

50. *Philadelphia Enquirer* (December 20, 1995).

51. Joshua Goodman, "The U.S Seeks a Cure for Argentina's Drug Piracy," *Bridge News*, (June 27, 1999), p. 1.

52. USTR, op cito, p. 8.

53. TRIPS, Art. 39.

54. E.L. Andrews, "None Prove So Stubborn as a Giant Spurned; G.M. Never Wavered in Its 4-Year Fight over Executive Who Defected to VW," *The New York Times*, (January 11, 1997), p. 37.

55. An analysis and text of the EEA. Available: www.carolinapatents.com /ts_articles/trade_secret4.htm

56. §§ 1831 (2).

57. TRIPS, Art. 39(2) A, B, C, and EEA § 1839 (3) A, B.

12

استراتيجية عالمية لتنمية الكفاءة الثقافية الشاملة

كريستين أوبر غروس
Christine Uber Crosse

سوء الفهم الثقافي الشامل مكلف، ولكنه حدث شائع في العمل العالمي اليوم. فالتنفيذيون الذين يعملون مع ثقافات متنوعة يتعاملون مع إشكالات في التواصل وسوء فهم ثقافي على أساس روتيني. فالتواصل اليومي مع الناس في جميع أنحاء العالم، والرحلات المتكررة خارج الوطن، والمهمّات عبر البحار، كلها تضع المديرين أمام مخاطر سوء الفهم الثقافي ومضاعفات في عملهم وحياتهم المهنية. ربما يتعرَّض المدراء لمصاعب إذا ما سافروا خارج أوطانهم في عمل. إذ كثير منهم سيتصلون يوميًّا بالهاتف، أو عبر البريد الإلكتروني، أو عبر مؤتمر مرئي مع العملاء، والعارضين والموظفين الزملاء في جميع أنحاء العالم. والمهمّات عبر البحار تضع مطالب إضافية على كاهل المدراء وأُسَرِهم فيما يتعلّق بالفهم الثقافي ومهارات التواصل الفعّالة. فسواء اتصل التنفيذيون عبر الثقافات من ضمن شركاتهم، أو محليًّا، أو دوليًّا، فإنهم بحاجة إلى فهم الفروق الثقافية لتلافي أخطاء يمكن أن تكلِّفهم مبيعات، أو عملاء، أو حتى وظائفهم.

كيف تتوجَّه الشركات إلى حاجة تنفيذييهم الملحَّة للعمل مع أناس من ثقافات مختلفة والتواصل معهم بصورة فعّالة؟ هذا الفصل يستكشف

الاستراتيجيات الكبرى التي تستخدمها الشركات لبناء كفاءة مديريها الثقافية الشاملة. تشمل هذه الاستراتيجيات السفر، وخبرة العمل، والتدريب، والرواة الثقافيون، واستئجار الخبرات المتمرسة، والسياسة المتنوعة[1].

الحاجة إلى فهم ثقافي شامل

تعترف المؤسسات أن مهارات التواصل الثقافي الشامل هي مفتاح النجاح في الأسواق الدولية، والمشاريع المشتركة، والمبيعات. فتقرير راند (RR) Rand Report حول الاستعداد العالمي والمصادر البشرية[2] يحدِّد بأن مهارات التواصل القوية بين الثقافات أمر جوهري للنجاح في الأسواق الدولية. كما بَيَّنَ خبراء المصادر البشرية الذين شاركوا في دراسة راند أن الكفاءة الثقافية الشاملة هي المنظور العالمي للمدير، ومقدرته على التفاعل بسلاسة مع أعضاء الثقافات الأخرى.

درس آخرون أثر مهارات التواصل الثقافي الشامل على العمل. لعب التواصل الثقافي الشامل دورًا هامًا في نجاح المشاريع المشتركة بين مجموعات مختلفة ثقافيًا[3] وفي ما يتعلَّق بالمبيعات عبر الحدود.

> «... لا يُعَدُّ أثر الثقافة في أي إطار مبيعات أمرًا حصيفًا فحسب، بل هو أيضًا أمر من الخطر تجاهله... فالفروقات الثقافية يمكن أن تتم صفقتك أو تحبطها. وربما، إضافة إلى التحدِّي، لا تعلم أبدًا لماذا خسرت الصفقة إن لم تنتبه لذلك»[4].

حوالي 80٪ من الشركات المتوسطة والكبيرة ترسل موظفيها إلى ما وراء البحار، و45٪ لديها خطط لإرسال مزيد من المهنيين إلى الخارج[5]. هنالك صعوبات عديدة وتكاليف عالية تواجه عملية إرسال الشركات مهنيين إلى الخارج، ومعدل نجاح منخفض إذا ما قيس بمحصلة الأعمال التجارية والاستنزاف الناجم عن ذلك. فمعدل إجمالي محصلة المهمات عبر البحار هو

ضعفا حصيلة المدراء الذين يبقون في الولايات المتحدة. إضافة إلى أن ربع الموفدين يتركون شركاتهم في غضون سنة من عودتهم إلى الوطن.

تقصَّت إحدى الدراسات ممارسات الشركات التي نجحت في إدارة مبعوثيهم المغتربين وحدَّدت ثلاث استراتيجيات فعَّالة[6]، هي:

1 . إرسال الناس للسبب الصحيح،

2 . إرسال المناسبين للمهمة من الناس،

3 . إنجاز الطريق السليم.

السبب الصحيح يتضمن إرسال بعض الناس لتوليد المعرفة، ونقلها و/أو تنمية مهارات إدارية عالمية. و«الناس المناسبون» لمهمة عبر البحار يملكون «مهارات تقنية تُقارن أو تُبذُّ بمقدراتهم الثقافية الشاملة. . . فالشركات التي لديها سجل متابعة قوي لمغتربيها تضع انفتاح المرشح على الثقافات الجديدة على قدم المساواة مع معرفة الشخص التقنية العملية». استخدمت الشركات الفعَّالة وسائل متنوعة لتحديد الخصائص التالية المفيدة في تقييم من سيعيَّنون فيما وراء البحار: دافع للتواصل، وروح اجتماعية واسعة القاعدة، ومرونة ثقافية، وتوجه عالمي، وأسلوب تفاوضي متعاون. ولدى عودة المغتربين من مهمَّاتهم وراء البحار تساعد الشركات الناجحة على إعدادهم للتغييرات الشخصية والمهنية التي خبروها[7].

وعلى الرغم من الاعتراف الواسع بالحاجة إلى الكفاءة الثقافية الشاملة، ما زالت شركات عديدة لا تُعِدُّ موظفيها التنفيذيين لمواقع عبر البحار. ففي حين يقبل مديرون دوليون بحرية الحاجة إلى التدريب، والفوائد الناجمة عن الوعي الثقافي للموظف وفهمه الثقافي، فإنهم يقولون إن شركاتهم لا تقدم سوى القليل، هذا إذا قدمت، من التدريب الثقافي الشامل والمساعدة للموظفين التنفيذيين المعينين فيما وراء البحار وعائلاتهم. فقد قال مدير التسويق السابق

لشركة «أوروبا الولايات المتحدة متعددة الجنسيات» إن الشركات العالمية غالبًا ما تتحدث عن المشكلة، ولكنها لا تفعل في الواقع شيئًا لحلِّها إلاَّ قليلاً. وعلَّق نائب الرئيس المسؤول عن القسم الدولي في شركة أمريكية قائلاً: في حين كانت الشركة مهتمَّة جدًّا بتنمية الفهم الثقافي الشامل بين موظفيها، لم يكن لديها استراتيجية رسمية عاملة لمعالجة قضايا التدريب.

لدى التأكيد على هذا الافتقار المنتشر للإعداد التنفيذي من أجل القيام بعمل عبر الثقافات، «فإنه من الشائع إرسال أسر مغتربة إلى ما وراء البحار دون تحضير، أو بتحضير قليل، للجماعات الانتقالية الضخمة التي يتوقع أن ينخرطوا فيها»[8].

كلفة سوء الفهم الثقافي في العمل والمهمات الفاشلة

تعترف الشركات اعترافًا واسعًا بأن المهمات عبر البحار غالبًا ما تفشل بسبب عدم مقدرة الموظف التنفيذي على التكيُّف مع الثقافة الجديدة. تكلف هذه الأخطاء الشركات كلفة عالية. واعتمادًا على البلد، تتراوح الكلفة المباشرة لمهمة اغتراب فاشلة ما بين 250,000 $ و500,000 $ حسب المجلس القومي الأجنبي NFC) National forcing Co(NFC) uncil، والبحوث الدولية المختارة SRI) Selection Research International. تقدر مؤسسة موتورولا Motorola الكلفة بأنها أعلى بالنسبة إلى موظف متوسط المستوى براتب 75000 $ سنويًا. وتحسب الشركة الخسارة بـ 600,000 $ إلى 1,25 $ مليون دولار لمهمة تدوم ثلاث سنوات[9]. وتشير ليندا كونا Linda Kuna مديرة المهمات العالمية في قسم الراديو المرسل ـ المستقبل من شركة موتورولا أن المال ليس كل ما تخسره الشركة بسبب المهمة الفاشلة. «فبإرسال الشخص غير المناسب، يمكن أن يضر بالعلاقات مع البلد المضيف، ويؤدي إلى ضياع فرص العمل، والإضرار بمسارات الحياة المهنية للأفراد الذين ينبغي ألاَّ يرسلون إلى ما وراء البحار»[10].

لقد بَيَّنَ مسح أجراه مجلس المؤتمر أن كلفة المدير المغترب بلغت (4) إلى (4,9) أمثال الراتب لحوالي خمس الشركات، و(3) إلى (3,9) أمثال الراتب لنصف الشركات، و(2) إلى (2,9) أمثال الراتب لحوالي ثلث الشركات[11].

تفضل بعض البلدان النامية أن ترى مواطنيها يحتلُّون مواقع الإدارة، وأن تحدِّد عدد المديرين المغتربين في أعمال يملكها أجانب. فأوروبا، مثلاً، تقيِّد عدد أذونات العمل للمديرين المغتربين.

مزيد من الشركات تدرك اليوم أهمية إعداد مديرين لمهمات صعبة عبر البحار. ومع افتراض معدل الفشل العالي (الرحيل المبكر) للمديرين المغتربين والكلفة العالية للشركة، فإن مزيدًا من الشركات تستثمر في التدريب لصالح الموظفين المكلفين بمهمات وراء البحار. لقد كلفت الأخطاء الشركات أكثر من أن تتجاهل. يقول ريتشارد سميث Richard Smith، رئيس برودينشال ريلوكيشن Prudential Relocation للخدمة البيثقافية (فيما بين الثقافات): «إن كثيرًا من التنفيذيين لا يدركون الصدمة الثقافية التي تنتظرهم، الأمر الذي يؤدي إلى عدم رضا الموظفين وتكليف المؤسسات 50٪ من استثمارها عندما تفشل المهمة»[12].

حتى عندما ينجز المدير مهمته عبر البحار، فإن الكلفة تظل عالية بالنسبة للشركة. لقد أظهر مسح أجراه مجلس المؤتمر لشركات الخدمات والتصنيع الآسيوية والأوروبية والأمريكية الشمالية أن الذين تركوا الشركة من المديرين المغتربين السابقين في شركات مقامة في أمريكا الشمالية بلغوا ضعفي الذين بقوا في الوطن. تشير برودينشال إنتركلتشرال Prundential Intercultural أن الشركات تخسر حتى 40٪ من المديرين العائدين[13]. ونتيجة لذلك أخذ المزيد من الشركات يستثمرون في إعانات العودة للوطن وتخطيط الحياة المهنية.

استراتيجية مشتركة للتواصل الثقافي الشامل

عندما تدخل الشركات أسواقًا عالمية جديدة تواجه مطالب شاقة للتكيُّف

مع ثقافة غير مألوفة. يتفق معظم التنفيذيين على أهمية تعلم كيفية التفاعل مع الثقافات المختلفة. على أية حال، تنقسم الشركات حول أفضل استراتيجية مشتركة لتنمية الخبرة الثقافية الشاملة. فهي، من ناحية نموذجية، توظف مجموعة من واحدة أو أكثر من الاستراتيجيات التالية:

1. خبرة السفر والعمل: يتم إنجاز الخبرة من خلال الوظيفة بفضل ما يلي:
   - السفر إلى ما وراء البحار.
   - مهمة اغترابية.
   - فرق متعددة الثقافات.
2. مبادرات التدريب: بناء مهارات التواصل الثقافي الشامل للموظفين بفضل تدريب يجري في الوطن، أو بفضل تصنيف المصادر:
   - تدريب في الوطن.
   - تدريب من قبل مصدر خارجي.
3. رواة ثقافيون: استخدام رواة ثقافيين من الثقافة الهدف، من من يعرفون عنها لإرشاد الموظفين عبر مجالات المشاكل المحتملة.
4. استئجار الخبرات المتمرسة واختيارها: استخدام إجراءات نخبوية من أجل اختيار الشخص المناسب لمهمة عبر البحار لضمان نسبة عالية من النجاح في المهمات.
5. سياسة مُتنوعة وثقافة مشتركة: اتباع سياسة متنوعة ضمن الثقافة المشتركة لتنمية مهارات تواصل ثقافية شاملة بين الموظفين، وعلى الصعيد الخارجي.

الاستراتيجية 1: خبرة السفر والعمل

من أكثر الاستراتيجيات المشتركة اقتباسًا لتنمية مهارات التواصل الثقافي

الشامل هي خبرة السفر والعمل، حيث ينمِّي الموظف خبرة التعامل مع أناس ينتمون لثقافات متنوعة من خلال السفر والعمل. يعتقد العديد من الشركات أن استخدام هذه الاستراتيجية وحدها أو مع استراتيجيات أخرى هي الطريقة الفعَّالة لبناء كفاءة بيثقافية. وبالمقابل يرى آخرون أن خبرة السفر والعمل ليست استراتيجية إطلاقًا. إنهم يعادلونها بشركة تعمل القليل، أو لا تعمل شيئًا، لتقديم المساعدة إلى موظفها التنفيذي الذي ينبغي أن يعمل مع أنواع من الثقافات المختلفة. وهذا يتناقض مع أي تنفيذيين آخرين يصرُّون على أن مقاربة «التعلُّم بالعمل» لاكتساب الخبرة مقاربةٌ فعَّالة جدًّا.

تعتقد الشركات التي تستخدم هذه الاستراتيجية أن الموظفين سوف يكتسبون خبرة التعامل مع الثقافات الأخرى من خلال خبرة القيام بالعمل والسفر. فهذه الاستراتيجية تتضمَّن احتكاكًا يوميًّا بأقران العمل متعدِّدي الثقافات، والعمل في فرق متعدِّدة الثقافات، والسفر من أجل العمل، والمهمات فيما وراء البحار.

هنالك شركات كثيرة مقتنعة بأن الموظفين سوف يُنَمُّون خبرتهم الثقافية الشاملة عن طريق خبرة السفر والعمل والتفاعل المباشر مع أناس من ثقافات مختلفة. تشبه هذه الاستراتيجية مقاربة «الغطس ـ أو ـ السباحة» المستخدمة في النظام المدرسي لتغطيس التلاميذ في لغة وثقافة جديدتين دون تقديم مساعدة خاصة. يؤكِّد بعض التنفيذيين أن مقاربة «الغطس ـ أو ـ السباحة» يمكن أن تكون مؤلمة أثناء نضال المدير في التعامل مع القضايا الثقافية. علَّق أحد التنفيذيين المكسيكيين أن «هذا الأسلوب ينتج، منطقيًّا، سوى تفاهم كثيرًا بين الثقافات في البداية، ولكنه في النهاية يطلق عملية التعلم. هذا النهج أبطأ وأكثر إيلامًا»[14].

ويمكن أن يكون هذا النهج خطرًا ومكلفًا إذا وجد التنفيذيون متاعب في الفهم والعمل بفاعلية في ثقافة العمل الجديدة. فبدون تدريب أو استراتيجيات

أخرى تساعد التنفيذيين الذين ينغمسون في ثقافة الهدف، فإنهم ربما يرتكبون أخطاء فادحة أثناء تعلمهم القيام بعمل في بيئة عمل غريبة. والأسوأ من ذلك، أن التنفيذيين ربما يظنون أنهم يفهمون الثقافة وليس لديهم أية مشكلة، في حين أنهم، في واقع الأمر، يخطئون قراءة الدلالات التي تشير إلى أن الأمور لا تسير على ما يرام إطلاقًا.

الاحتكاك اليومي

يحسب بعض التنفيذيين أن الاحتكاك اليومي مع أناس من ثقافات أخرى ضمن الشركة، والعارضين، والعملاء، وأقران العمل الآخرين، يُعَدُّ وسيلة جيِّدة لتنمية الكفاءة البيثقافية. يتواصل الموظفون وأقران العمل، ويعومون بالعمل عبر البريد الإلكتروني، والهاتف، والفاكس، والمؤتمر المرئي، والاجتماعات وجهًا لوجه. كتب أحد التنفيذيين المكسيكيين قائلاً: «إن المديرين غالبًا ما يُنَمُّون مهارات التواصل الثقافي الشامل في الوظيفة». وعلّق آخر قائلاً: «إننا في شركتنا نُنَمّي مهارات التواصل الثقافي الشامل بفضل الخبرة يومًا بعد يوم. إذ نتكلَّم عادة الإنكليزية مع أناس في بلدان أخرى. ويمكنك أن تجد في المكاتب أناسًا من إنكلترا، والولايات المتحدة، والهند، واليابان، وفنزويلا، والأرجنتين، وبناما، وغيرها...».

الفرق المتعدِّدة الثقافات

يستشهد التنفيذيون بالعمل في فرق متعدِّدة الثقافات بوصفه استراتيجية فعّالة أخرى لتنمية التفاهم الثقافي الشامل بين الموظفين. فالشركات العالمية تستخدم، بصورة متزايدة، فرقًا متعدِّدة الثقافات ليعملوا في مشاريعها. وبالممارسة اكتشفت هذه الشركات أن العمل في هذه الفرق يزوِّد المديرين ببصيرة قيِّمة في العمل مع أناس من مختلف الثقافات. وأثناء قيام الموظفين بالعمل معًا في مشروع مشترك، فإنهم يتعلَّمون كيف يُسَوُّون الفروق فيما بينهم

ويتغلّبون على سوء الفهم. إذ يمكن لفريق عمل متعدِّد الثقافات أن يبني ثقة، وفهمًا جديدًا، واحترامًا لأعضاء الثقافات المختلفة.

علّق تنفيذيٌّ مكسيكي آخر أن الزعماء ينتمون، عند مستوًى معيَّن من الإدارة، إلى وحدة العمل المركزية التي تكون عادة في مقر الرئاسة. وتتكوَّن هذه الوحدة من أناس من جميع أنحاء العالم ويتفاعل المديرون ويتعلَّمون بصورة مباشرة كيف يتعاملون مع زملائهم من مختلف الثقافات.

يرى بعض التنفيذيين أن التجربة في العمل لا تُعَدُّ تهيئة كافية للتعامل مع الفروق الثقافية. إذ إن كثيرًا من المديرين لا يعادلها بأية استراتيجية مشتركة إطلاقًا لإعداد الموظفين من أجل التواصل البيثقافي. ويعتقد تنفيذيٌّ مكسيكي أن معظم الشركات لا تفعل سوى القليل في مجال التدريب على التواصل الثقافي الشامل. ويعلِّق قائلاً: «من خلال تجربتي، لم أشهد جهدًا تبذله الشركات العالمية لتنمية المهارات الثقافية الشاملة. إنها، بدلاً من ذلك، تجعل الناس من بلدان مختلفة يعملون معًا. مثلاً، عندي في مكتبي في المكسيك زملاء من روسيا، وهونغ كونغ. كما نُقِل العديد من المكسيكيين إلى البرازيل وجنوب أفريقيا. ثم نستخدم معاييرنا الخاصة بنا لتنمية المهارات الثقافية الشاملة». هذه الاستراتيجية السلبية التي يمكن ألاَّ تُعَدُّ استراتيجية أبدًا، تُستخدم من قِبَل شركات عديدة.

السفر إلى ما وراء البحار

يحظى السفر إلى الخارج بدرجة عالية لدى بعض التنفيذيين بوصفه استراتيجية فعَّالة لتنمية مهارات التواصل الثقافي الشامل للموظفين. ترسل الشركات موظفين تنفيذيين في مهمَّة سفر أو للإقامة فترة قصيرة في البلد التي ينبغي له أن يألف ثقافتها الجديدة بالتدريج. يؤمن تنفيذي ألماني شاب في المكسيك باستخدام مجموعة من الاستراتيجيات، ولكن «خير وسيلة لتدريب الناس ثقافيًا هي إرسالهم للبلد ذاتها». وقد وافق تنفيذي مكسيكي آخر أن خير

وسيلة تتبعها الشركة لتنمية مهارات التواصل الثقافي الشامل هي إرسال موظفيها إلى الخارج كي يحتكّوا بالثقافات الأخرى. يعتقد كمبر Kemper أن «العلاقات الشخصية، وعلاقات العمل مع أناس من ثقافات وبلدان أخرى ربما تكون أكثر الطرق فاعلية لتنمية فهم عميق راسخ لتلك الثقافات»[15].

مهمة اغتراب

تتبادل شركات كثيرة موظفيها فيما بين مكاتبها في العالم بهدف تحسين مهارات التواصل الثقافي الشامل لموظفيها. بموجب مقاربة الانغماس في منهج «الغطس ـ أو ـ السباحة»، يواجه التنفيذيون تحديًا مركبًا للحياة والعمل في ثقافة جديدة مربكة دون تدريب مشترك خاص. إذ ربما يُنَمُّون أو لا يُنَمُّون فهمًا ثقافيًا نتيجة العيش والعمل في الخارج بدون تدريب معيَّن. ولهذا السبب يوصي العديد من المديرين باتباع مجموعة من الاستراتيجيات مثل خبرة العمل والتدريب لمساعدة الناس على العمل عبر الثقافات بصورة أكثر فاعلية.

يستخلص بحثٌ أُجري حول شركات ذات سجل مسار ناجح في المهمات الدولية أن «التنفيذي لا يستطيع تنمية منظور عالمي بشأن العمل أو يستطيع أن يرتاح مع الثقافات الأجنبية إذا ما بقي في مقر رئاسة الشركة أو إذا ما قام فقط برحلات عمل قصيرة إلى الخارج[16] تأتي مثل هذه الأمور غير الملموسة نتيجة قضاء أكثر من فترة طويلة من العمل خارجًا. والواقع، أن الطريقة الوحيدة لتغيير كيفية تفكير الناس حول القيام بالعمل عالميًا، بصورة جوهرية، هي جعلهم يعملون في الخارج عدة شهور دفعة واحدة»[17].

الاستراتيجية 2: مبادرات التدريب

التدريب الداخلي (في الوطن)

تقدِّم، أحيانًا، الشركات برامج تدريب ثقافي شامل لموظفيها في الوطن. تتضمن هذه البرامج حلقات دراسية، مقرَّرات تعليمية، تدريبًا لغويًا، كتبًا،

مواقع على شبكة الإنترنت، مناقشات، تمثيل أدوار، وعمليات محاكاة. ويمكن أن تقدم دوائر المصادر البشرية تدريبًا ثقافيًا بفضل القيام برحلات إلى المواقع الأخرى، ومقررات تعليمية خاصة، وعن طريق الفيديو، والكتيِّبات المعلوماتية، والشبكات البينية الداخلية.

تشجِّع بعض الشركات المديرين على لعب دور المواجهات مع عملائها من ثقافات أخرى لاستباق توقع الخلافات أو حالات سوء الفهم التي قد تنشأ. وصف مدير مكسيكي كيف تلعب شركته دور المواجهات الثقافية الشاملة كما يلي:

«في كل مرّة يأتي زبون من بلد مختلف، نحدِّد استراتيجية نسمِّيها «مسرحية». ويكون لكل فرد من فريقنا دور، ونعمل على أساس كيفية التعامل مع أناس من تلك البلد».

يعتقد مصرفي دولي يعمل في مصرف سيتي بانك Citybank في مدينة المكسيك أن أفضل طريقة للتعامل مع قضايا التواصل الثقافي الشامل هي أن ينخرط الموظفون في دورات حول البلدان المختلفة بمشاركة قوميات مختلفة. وبفضل العمل معًا في الصفوف يشرع المنخرطون في الدورة في آخر المطاف في التحدُّث عن الفروق الثقافية، وعن كيفية سير الأمور، وكيف ينبغي أن تكون.

تنمِّي الشركات العالمية المهارات الثقافية الشاملة عن طريق دورات حول القيام بالعمل مع ثقافة أخرى وحول الفروق الثقافية العامة. وبعض الشركات، مثل شركة فيترو Vitro تقدِّم دورات داخلية تتضمَّن قراءة مواد حول مهارات التواصل الثقافي الشامل، وطرق التعامل مع الفروق البيثقافية.

ومن أشكال التدريب الداخلي تشجيع الشركات موظفيها على كشف جوانب ثقافاتهم في محاولة لتثقيف بعضهم بعضًا بشأن ثقافاتهم المتنوعة، من خلال مناقشة الفروق الثقافية وطرق العمل. وهناك أسلوب تدريب شعبي آخر

يتضمَّن أنشطة مجموعات تفتح عيون الموظفين على الفروق الثقافية القائمة بين الذين يعملون معهم.

إن الاستراتيجية غير الرسمية، ولكنها فعَّالة، والمتمثلة في قيام موظفين في تدريب موظفين آخرين، تلقى دعمًا كبيرًا بين الشركات العالمية. يقول تنفيذي مكسيكي: «أعتقد أنه من المهم أن يفتح الموظفون ثقافاتهم لبعضهم البعض. إن مجرَّد عدم تمكنهم من لقاء بعضهم وجهًا لوجه لا يعني أبدًا أنهم لا يستطيعون مساعدة بعضهم بعضًا على تعلم الثقافة. كما أن بإمكان الشركات أن تعقد دورات تدريب ثقافي شامل تشمل موظفين في مواقع متماثلة ولكن من بلدان مختلفة بحيث يتعلَّمون معًا عن بعضهم البعض».

يتضمَّن برنامج الإدارة الدولي لشركة سيميكس Cemex دورة مصمَّمة خصيصًا لتطوير التنفيذيين باتجاه مواقع أعلى ضمن المؤسسة في ميدان العمل العالمي. ومن موضوعات الدورة الثقافة المتعدِّدة الجنسيات، وقدم هذا الموضوع على هيئة مهارات ثقافية للتنفيذيين ليسيِّر لهم التكيُّف مع البلدان المختلفة التي تعمل فيها الشركة.

يُدافع بعض المديرين المكسيكيين عن جمع استراتيجيتين معًا: التدريب والسفر من أجل تزويد الموظفين بكشف حاسم للثقافة الجديدة. ويوصي آخرون بالانغماس الكامل في الثقافة الجديدة، ودورات لغوية، وزيارات للبلد الأجنبي. كما شجَّع أحد المديرين السماح للموظفين بالحصول على معلومات من وسائل الإعلام الأجنبية بوصفها دعمًا قيِّمًا للموظف الذي يُعِدُّ نفسه للتفاعل مع الثقافة الأخرى.

التدريب بموجب تصنيف المصادر

مع افتراض الطبيعة المتخصصة للتدريب الثقافي الشامل، فإن كثيرًا من الشركات تصنِّف مصادر حاجاتها التدريبية بما يتفق مع مجموعة الشركات التي

تقدِّم هذه الخدمة. إنها تقدِّم مدًى واسعًا من الخدمات للشركات والمغتربين، والعائدين إلى الوطن، وعائلاتهم. يمكن تنظيم تدريب المغتربين قبل رحيلهم أو في الموقع. وبعض الشركات تصنِّف مصادر تدريبها الثقافي الشامل بما يتفق مع وحدة تربية تنفيذية في جامعة معيَّنة، مثل وحدة التربية التنفيذية في كلية ثندربيرد Thunder bird. وشركات أخرى ترسل موظفيها إلى مراكز تدريب مثل مركز «نافذة على العالم» Window on the world أو مركز بيرليتز Berlitz للالتحاق بدورات يستطيعون بفضلها التعلُّم عن لغة بلد أو إقليم وعاداتهما. وهناك شركات مثل بروكتر وغامبل Procter & Gamble، ومايكروسوفت Microsooft، وموتورولا Motorola، وهيوليت باكارد Hewlett Parkard قد أوكلت دورات التدريب الثقافي الشامل الموسَّعة إلى فرقها في الخارج[18].

ينبغي للشركات أن تجعل التدريب الثقافي الشامل المبدئي والمستمر من أولوياتها. ووضع برامج تشمل بضعة أيام من «تدريب الوعي المكثف، وعدة ساعات من البحث في أوضاع معيَّنة يمكن أن تطلق شرارة النزاعات والإشكالات»[19]. ومن الممكن أن تشمل موضوعات تتعلَّق بالمواقف تجاه أساليب التواصل، وإدارة الزمن، وتسوية النزاعات، والإنتاجية والتعاون.

لدى بعض الشركات العالمية مثل أندرسون كونسلتنغ Anderson Consulting وسيتي بانك Citybank برنامج للمنتدبين لسنة واحدة قبل أن يبدأ التنفيذيون مسئولياتهم. وأثناء هذا البرنامج يسافرون إلى البلدان والأقاليم التي سيعملون فيها. وفي هذا الوقت يُوَجَّه جزء من تدريبهم إلى التعامل مع العمل والفروق الثقافية.

علَّق أحد المديرين المكسيكيين بقوله إن شركته ترسل الموظفين لمدة بضعة أسابيع قبل بدء مهمة التدريب إلى البلد التي سيُدَرَّبون فيها لمساعدتهم على التلاؤم مع الثقافة الجديدة.

ووفقًا لما ورد في أحد التقارير، فإن 61٪ من الشركات تقدِّم إعدادًا ثقافيًا

شاملاً لمدة يوم واحد على الأقل لموظفيها المعيَّنين في الخارج[20]. منها 35٪ يقدِّمون تدريبًا للأسرة كلها، و23٪ تقدِّم تدريبًا لموظف وزميل له، و3٪ تقدِّم تدريبًا للموظف وحده. على أية حال، اكتفى أقل من ثلث الموظفين الذين تلقُّوا تدريبًا، بما قُدِّم إليهم من تدريب[21]. في حين أن أغلبهم أُصيب بالإحباط مما تَلاَ تدريبهم من مظاهر: الوعي الثقافي الذاتي، وعمليات التكيُّف، والعمل ضمن الثقافة، وإلماعات الروتين المفيدة الباقية، وفهم القضايا الأساسية. إن مصاعب التكيُّف الثقافي هي أكبر جزء من مهمة المغتربين الدوليين مشقة حسبما تردَّد كثيرًا على ألسنتهم[22]. وتحدِّي العمل الذي يأتي بعد ذلك صعوبة هو «إيجاد المرشحين المغتربين»[23].

من الناحية النموذجية، تقدِّم الشركات دورة تدريبية لمدة يومين لموظف وزميله قبل بضعة أسابيع من السفر. ومن الخيارات الأخرى للتدريب ما يتضمَّن برامج ثقافية بعد الوصول، وبرامج لغوية تدوم شهرًا أو ثلاثة شهور. وتقدِّم بعض هيئات التدريب تعلُّمًا بعيد المدى أو يستخدمون مراكز تدريب محلية في البلد الجديد. ولدى تصميم برنامج ما تقوم عدة شركات، أولاً، بتقييم خبرة الأسرة المقيمة في ما وراء البحار مع ثقافة معيَّنة عن طريق استبيان مكتوب أو مسح هاتفي. وبعدئذ يفصل المدرِّب البرنامج بما يناسب خلفية الأسرة ومعرفتها. وتتألف معظم البرامج من:

1. لمحة ثقافية: مقارنة بين ثقافة الوطن وثقافة البلد المضيف.

2. تكييف ثقافي: نظرية منحنى الصدمة الثقافية، أعراض الصدمة الثانية، وكيفية التعامل معها.

3. معلومات تعبوية: آداب المعاملات الاجتماعية، وقواعد التشريفات في العمل، ومعلومات عملية حول العيش في البلد المضيف.

4. التطبيق: فحص دقيق لمتطلبات وظيفة المغترب التنفيذي، ودور الأسرة

في الوضع الجديد، وتوقع الإشكالات التي يمكن أن تنشأ سلفًا، وتطبيق الوعي الثقافي على هذه الأوضاع[24].

لقد طوَّرت مجموعة لوسنت تيكنولوجيز مايكرو إلكترونكس Lucent Technologies Microelectronics Croup برنامج تدريب إبداعي مكلف، صُمِّم لمخاطبة التنوع الثقافي وقضايا العمل الجوهرية. كان هذا البرنامج المبني على التقنية يتألف من «حلقة دراسية لمدة نصف يوم حول بلد معيَّن، تُقدَّم إلى جميع الموظفين بآن واحد عن طريق الفيديو؛ وبرنامج انغماس في ثقافة العمل لمدة نصف يوم يُقدَّم إلى الموظفين المهتمين بالحاجات أو الإشكالات الفورية، وموقع إنترنت داخلي في الشركة يحيط بثقافة البلد المقصود ومعلومات السفر العملية»[25].

تتراوح كلفة برامج التدريب بين 50 $ (لتعلم اللغة بوساطة CD-ROM و10,000 $ (لبرنامج تدريب ثقافي شامل لمدة يومين، وتدريب لغوي مكثف لمدة ثمانية أيام للموظف التنفيذي وزوجه). ومن الناحية النموذجية، سوف تدفع الشركة من 4000 $ إلى 5000 $ لبرنامج ثقافي لمدة يومين أو ثلاثة أيام[26].

تختلف أشكال وأحجام برامج التدريب اللغوي بين مقدِّمي البرامج من مواد لغوية للدراسة الذاتية (CD-ROM لقاء 50 $، إلى دورة تدريب لغوي جماعية (375 $ لكل شخص)، إلى CD-ROM و12 درسًا تفاعليًا مع أستاذ على الإنترنت (475 $)، إلى الدروس الخصوصية. كذلك التدريب الثقافي يتم بأشكال عديدة. فمثلاً، برنامج لمدة يومين قبل السفر يقدَّم للمدير وزوجه يكلِّف الشركة بين (3500 $) و(5000 $)، ويكلِّف البرنامج المخصَّص للأطفال بين 1375 $ و2500 $ أخرى. أما الدورة التي تقام في الموقع فتكلِّف ما بين 1050 $ و3000 $ للأسرة. ويكلِّف برنامج تدريب موسَّع أكثر في الموقع مؤلَّف من درس تدريب واحد في الأسبوع طيلة الشهور الستة الأولى حوالي 3500 $ إلى 5000 $ لكل فرد من أفراد الأسرة.

هناك دورات أخرى تجمع بين اللغة والتعليم الثقافي، مثل دورة ما قبل السفر لمدة خمسة أيام التي تكلِّف 5000$ للمدير وزوجه. أما دورة لمدة عشرة أيام مع تدريب ثقافي شامل لمدة يومين، وانغماس لغوي لمدة ثمانية أيام فتكلِّف 10000 $.

برامج تدريب ثقافي شامل لشركات عالمية

للحصول على فكرة عن ما تقدِّمه الشركات من تدريب مشترك، سوف نلقي نظرة على مثال مؤسسة «نافذة على العالم Window on the World Inc» وهي شركة في مينيا بوليس Minnea polis صمَّمت برامج تدريب ثقافية شاملة بالمراسلة لمؤسسات متعدِّدة الجنسيات بهدف زيادة الفعالية الفردية والمؤسسيَّة في جميع أنحاء العالم. إذ استثمرت أكثر من 650 مشاركًا ومستشارًا من بلدان من جميع أنحاء العالم لتوجيهات ثقافية خاصة. وتستطيع شبكة الشركة العالمية تقديم خدمة في أكثر من 165 بلدًا[27].

وبتقديمها خدمات تدريب ثقافي شامل لموظفي شركات عالمية وعائلاتهم، فإنها تقدِّم خدمات تشمل اختبار ما قبل التقييم، وتدريب اغتراب للموظف وأسرته، وتوجيه في الموقع.

الاستراتيجية 3: رواة ثقافيون

هناك استراتيجية مشتركة أخرى تتألف من استئجار رواة ثقافيين لإرشاد المديرين وهم يبحرون في أراضٍ ذات ثقافة غير مألوفة لديهم. تستخدم بعض الشركات «مترجمي ثقافة» لمساعدة من ينتمون إلى ثقافات مختلفة على حل مشاكلهم[28]. فالشركات الصينية والأمريكية تستخدم أحيانًا، «مترجمي ثقافة» غير رسميين للمساعدة على شرح معنى سلوك كل جانب. وتوظف بعض الشركات مختصي تدريب متفرغين للعمل في مجال شرح الإشكالات الثنائية بين الموظفين الصينيين والموظفين الآخرين من أبناء القوميات الأخرى.

وصف العديد من المديرين المكسيكيين السياسة المشتركة لإيجاد مختصين يعرفون البلد الآخر، سواء ضمن الشركة أو استئجار شخص من خارجها، بأن مترجم الثقافة يستطيع المساعدة كوسيط في المفاوضات وشرح سوء الفهم الذي يمكن أن يحصل.

الاستراتيجية 4: الاستئجار والممارسات المختارة

الاستئجار والممارسات النخبوية هي طريقة أخرى تستطيع بموجبها الشركات سَدَّ حاجتها إلى المديرين ذوي الكفاءات الثقافية المرغوبة. إذ تستطيع الشركات، بفضل استئجار موظفين من خلفيات ثقافية متنوعة أو ممن يمتلكون خبرة دولية واسعة، أن تزيد عدد موظفيها المتمتعين بالمهارات المطلوبة. وباستطاعتها البحث بنشاط عن مديرين جدد لديهم معرفة بالثقافات التي سوف تعمل معها. وبالتالي تستطيع الشركات الاعتماد على الموظفين الجدد ليدرِّبوا، بصورة غير رسمية، الآخرين في الإدارة. وعلى الشركات أن تختار تنفيذيين حساسين تجاه الفروق الثقافية[29].

يعلّق أحد المديرين في برنامج ميملا MIMLA العائد لكلية ثندربيرد Thenderbird على هذه الاستراتيجية المشتركة بقوله: «مزيد من الشركات تحاول استئجار ثنائيي اللغة وذوي الخبرة الدولية لتبني علاقة أفضل بعملائها الأجانب. كذلك تحاول شركات عالمية الآن، استئجار مواطنين أجانب للعمل في مواقع إدارية بدلاً من إرسال موظفيها إلى بلد أخرى حيث ربما لا يحققون النجاح المأمول».

وبحث مدير مكسيكي هذه الاستراتيجية أيضًا، «تنمّي الشركات مهارات التواصل الثقافي الشامل لموظفيها بفضل استئجار منفذين دوليين منفتحي الأذهان. فينقل هؤلاء الموظفون إلى الآخرين عادات ثقافات مختلفة، ويحاولون فض النزاعات التي يمكن أن تنشأ». وقال مدير شاب آخر: «من المهم جدًا أن يُدمج الأفراد ذوو الخبرة الثنائية الشاملة على مستويات مختلفة في

المؤسسة بأسرع ما يمكن حتى يتمكّنوا من مدِّ يَدِ العون في مجال الخبرة، على الفور» لتلافي الأخطاء المكلفة التي تنجم عن سوء الفهم الثقافي.

وفيما يتعلق بمؤسسة فورد Ford فإن الأمور الجوهرية للطريقة التي تعمل بها الشركة، هي أن تكون الشركة نفسها عالمية. يوضح موقع مؤسسة فورد على شبكة الإنترنت «أنه حيثما يكون عملك فإنك جزء من مؤسسة دولية ويمكنك الاتصال يوميًا بزملائك من مؤسسة فورد في جميع أنحاء سطح الكرة الأرضية. المعامل تقدِّم قطع غيار للعربات في ست قارَّات، والمهندسون ينسقون التغيرات مع زملائهم في كل منطقة زمنية تقريبًا، إضافة إلى أن العديد من موظفي فورد الذين يتقاضون رواتب يقومون بمهمات فيما وراء البحار في فترة ما من حياتهم المهنية». في قسم الحياة المهنية من موقع فورد المشترك على الشبكة، تسعى الشركة بنشاط لاستئجار موظفين دوليين قائلة: «بوصف فورد شركة عالمية، فإنها تُثمِّن إتقانك للغات وفهمك لثقافات مختلفة. نشجعك على أن تتقدَّم بطلب في وطنك».

ممارسات مختارة لتحديد مواقع عبر البحار

من أجل تقليص مخاطرة الفشل، تجرِّب بعض الشركات استراتيجيات جديدة لمعاونتها في اختيار موظفين لمواقع عبر البحار. وفي الوضع النموذجي، تحتاج الشركة إلى الموقع في الخارج بسرعة مقبولة، ويقرِّر مدير وحدة العمل من سيعيش في هذا الموقع. ربما لا يتم «اختيار مديري المشروع المشترك بسبب حساسيتهم الثقافية أو مهاراتهم، يتلقون تدريبًا أو عونًا لتنمية مهاراتهم هذه، أو حتى يكون لديهم خبرة سابقة في الصين»[30] (أو البلد المعينة لهم). والواقع أن الكفاءة الإدارية تلعب عادةً دورًا أكبر بكثير من الخبرة الثقافية الشاملة في تقرير من سيذهب إلى الخارج.

وفي جهد لتقليص العدد الكبير للمهمات الفاشلة المكلفة، تستخدم شركتا موتورولا Motorola وهيولت باكارد Hewlett Packard أساليب مختلفة

مبنية على المدخلات الآنية والموظفين للمساعدة في اختيار مديرين لمهمات وراء البحار. تنشىء ليندا كونا Linda Kona مديرة المهمات العالمية لقسم راديو موتورولا المرسل ـ المستقبل موئلاً للمرشحين لمهمات فيما وراء البحار من خلال اختيار ذاتي. تطلب من الموظفين المهتمين بعمل دولي أن يرسلوا خلاصة عن سيرتهم الذاتية والمعلومات ذات الصلة عن طريق شبكة الإنترنت للشركة[31]. فيشارك الموظفون وزملاؤهم في تمرين التوقعات. إنه أداة اختيار ذاتي تتيح للموظفين فرصة الحصول على صورة أكثر واقعية لبعض الفروق الثقافية والتعديلات التي يحتاجون إلى إجرائها عبر البحار. يقدم موئلها من المرشحين معلومات إدارية إضافية تساعدهم على اختيار المرشح المناسب للموقع. وما أن يتم اختيار المرشح حتى يأخذ أداة التكيفة الثقافية التي يراد منها أن ترفع تسوية وعي الموظف للإشكالات المحتملة لدى إقامته في الخارج. تقدِّم شركة موتورولا لموظفيها وزملائهم دورة توجيه ثقافي لمدة يومين تركِّز على العيش والعمل في البيئة الأخرى.

أما شركة هيولت باكارد فليس لديها منهج اختيار رسمي لمهمات وراء البحار. فمثلها كمثل بقية الشركات، يقوم مديروها باختيار المرشحين لملء المواقع ومن ثم يقوم المديرون العامون بإجراء تعديلات لمن تم اختيارهم. يقول مدير إعادة توزيع المواقع في شركة تي هيشكوك Tee Hitchcock إنهم «يستخدمون التدريب الثقافي الشامل كفرصة للمرشحين كي يفصلوا أنفسهم من الدورة التدريبية. إذ يزودهم التدريب بفهم لما يشبه العيش في البلد والعمل فيه». وعندئذ يستطيعون القول: «إنكم تعلمون أن هذا لا يناسبنا، بسبب الوضع العائلي أو لأسباب أخرى»[32]. أن زج الموظفين في المهمات الخارجية مباشرة يعد بنسبة أعلى من النجاح في التعيين وحافزًا أكبر للانتقال لدى الموظف.

الاستراتيجية 5: سياسة التنوّع والثقافة المشتركة

تدمج شركات مثل فورد، وهيولت باكارد، وموتورولا التدريب الثقافي

الشامل ضمن سياستها التنوعية. إذ أصبح التنوُّع مظهرًا هامًّا من مظاهر الاستراتيجية المشتركة كوسيلة لإدخال التنوُّع إلى قوة العمل، وكطريقة لتشجيع الموظفين على تثمين الفروق الثقافية في موقع العمل. وتنظر هذه الشركات إلى التنوُّع على أنه ميزة تنافسية هامة في الاقتصاد العالمي. وتستخدم هذه الاستراتيجية لبناء قوة عمل متنوعة تعكس وتتفهم الزبائن المختلفين الذين تخدمهم الشركة.

تؤثر الثقافة المشتركة وسياسة التنوُّع جهود العولمة التي تبذلها الشركة. إذ تستطيع الشركة تشجيع الفهم الثقافي الشامل والمواقف الإيجابية تجاه الفروق الثقافية بفضل سياسة مشتركة قوية تتبعها في مجال التنوُّع. فإذا ما كانت الثقافة المشتركة تولي بوضوح قيمة للتنوُّع ومكانته تكون عقول الموظفين أكثر تفتُّحًا تجاه الفروق الثقافية وأكثر وعيًا لها وتسامحًا معها. إذ إن الفهم الثقافي ينشأ عن البنية الفكرية أكثر مما ينشأ عن قاعدة المعرفة أو لائحة الحقائق المتعلِّقة ببلد ما.

إن شركات مثل فورد، وهيولت باكارد، وموتورولا تجعل التنوُّع أولوية. بفضل دمج سياسة التنوُّع رسميًّا بمهمتها المشتركة. إنها تنمِّي مهارات التواصل الثقافي المشترك ببرامج داخلية حول التنوُّع، وبرامج في البلد الهدف لمساعدة موظفيهم على أداء أفضل في وظائفهم.

فمثلاً، تَعُدُّ شركة هيولت باكارد HP التنوُّع جزءًا حيويًّا من استراتيجية العمل لديها. يقول لويس إي. بلات Lewis E. Platt رئيس الهيئة التنفيذية في شركة HP: «إننا، في شركة HP لا نُثَمِّن التنوُّع لأنه الشيء الصحيح الذي ينبغي فعله، فحسب، بل لأنه الشيء البارع الذي ينبغي فعله، أيضًا». تعليل شركة HP لتثمينها التنوُّع يعكس موقف العديد من الشركات العالمية. وفي مقطع من مقاطع استراتيجية العمل في موقع شركة HP على شبكة الإنترنت تذكر الشركة الأسباب التالية التي تجعلها تحسب التنوُّع جوهريًّا لنجاحها.

- زبائننا، وعارضونا، وزملاؤنا الاستراتيجيون قد غَدَوا عالميين ومتعدِّدي الثقافة، بصورة متزايدة. فعلينا أن نضع أنفسنا حيث ننتمي إليهم.
- زبائننا يتغيَّرون - حاجاتهم وتوقعاتهم بشأن المنتجات والخدمات متنوعة. فعلينا أن نكون قادرين على فهم ذلك ومواجهته والاستجابة له.
- ميزتنا التنافسية غدت رائدة في التجديد، والإبداع، وحل الإشكالات، والمرونة المؤسسيّة. فينبغي أن يكون لنا منظور متنوِّع، ومواهب متنوِّعة، وفرقًا لمواجهة هذا التحدِّي العالمي.
- البنية السكانية للقوة العاملة تتغيَّر في معظم البلدان. وموئل العمل يتضاءل ونقص الأيدي العاملة يبرز. والتنافس من أجل جذب المواهب العالية والاحتفاظ بها يتعاظم. فلضمان نجاح عملنا ينبغي أن نكون خير مكان للعمل بالنسبة لأي شخص[33].

لدى شركة فورد، أيضًا، سياسة قوية لتثمين التنوُّع والمبادرة التنوعية. فمثلها مثل شركة HP ترى أن قوة العمل العالمية العائدة لها على أنها قوة تنافسية. ومن وجهة نظر شركة فورد، «التنوُّع في موظفينا، والمتعاملين معنا، وعارضينا، يساعدنا على فهم زبائننا وخدمتهم بصورة أفضل. إنه يساعدنا على إيجاد أفضل فريق ممكن. ولهذا السبب نبذل جهدًا جبَّارًا لجذب الموظفين من مختلف الخلفيات وتطويرهم والاحتفاظ بهم»[34]. تنفق شركة فورد مبلغًا كبيرًا من المال سنويًا على تدريب قوَّتها العاملة العالمية وتنميتها. والهدف المشترك هو تقديم حوالي 40 ساعة تدريب سنويًا لكل موظف.

لشركة موتورولا أعمال في ست قارَّات ولديها أكثر من 140,000 موظف في جميع أنحاء العالم. وتُعَدُّ العولمة قوة دافعة في شركة موتورولا حيث يشتغل نصف موظفيها، تقريبًا، خارج الولايات المتحدة. تقدِّم الشركة اتصالات لاسلكية، وأنصاف موصلات وأجهزة، وخدمات إلكترونية متقدِّمة. وتؤكِّد ثقافتها المشتركة على زيادة قوَّتها «اعتمادًا على إبداعية جميع الثقافات

الممثلة في قوتنا العاملة»[35]. إن أحد معتقدين جوهريين لدينا هما «احترام دائم للناس» و«تكامل صلب». تقول دائرة فلسفة التنوُّع العالمي في شركة موتورولا إن «موتورولا ملتزمة بالاحترام الدائم لقوَّتها العاملة وزبائنها المتنوعين ثقافيًا، وبرعاية السمات القيادية العالمية في موظفيها». سياسة الشركة هي: «التنوُّع هو مسؤولية كل مدير وكل موظف»[36].

تولي شركة موتورولا التدريب أهمية كبيرة وتتطلَّب أسبوعًا (40 ساعة) على الأقل من التدريب لكل موظف سنويًا[37]. لدى جامعة موتورولا التابعة للشركة 14 مركز تدريب في جميع أنحاء العالم، إضافة إلى عمليات التدريب التي تجري في كل وحدة عمل. يقول فينس سيراتيلا Vince Seratela مدير التخطيط، والنوعية، والاتصالات في جامعة موتورولا Motorola University «إن شركة موتورولا تعترف بأن التدريب ـ كيفما كان، وأينما جرى ـ ميزة تنافسية جوهرية». إنهم يستخدمون مقاربة استراتيجية متكاملة للتدريب. «إننا مفرطو الدقة بشأن قياس النوعية، ودورة الزمن، ورضا الزبون. فقد احتفظنا بالنظام وقسوة التدريب، ليس في جامعة موتورولا فحسب، بل أيضًا في جميع أقسام الشركة. وساعدنا هذا على بناء إعجاب عمَّ الشركة بكيفية جعل التدريب الدقيق والتربية الصارمة سببًا في نجاح الشركة».

ويعزو ذلك إلى الرؤية الاستراتيجية لابن مؤسِّس موتورولا، بوب غالفن Bop Qalvin، الذي يتساءل باستمرار: «ماذا تتعلَّمون؟ هل تتعلَّمون الأمور الصحيحة؟» وأخيرًا يعلِّق على الربح العظيم الذي تجنيه الشركة من التدريب بقوله: «في كل مرة ندفع دولارًا لقاء التدريب لدفع إحدى مبادراتنا النوعية، نحصل مقابله على منافع هائلة».

خلاصة

تطبِّق الشركات العالمية خمس استراتيجيات أساسية للتعامل مع الحاجة الملحَّة لمديرين يمتلكون خبرات تواصل ثقافي شامل: الاستراتيجية (1) خبرة

السفر والعمل عن طريق السفر إلى ما وراء البحار، والمهمات الاغترابية، والفرق المتعدِّدة الجنسيات؛ الاستراتيجية (2) تدريب داخلي أو عن طريق مصدر خارجي؛ الاستراتيجية (3) الرواة الثقافيون؛ الاستراتيجية (4) استئجار خبرات وممارسات نخبوية؛ الاستراتيجية (5) سياسة التنوُّع والثقافة المشتركة.

وتحدث الأخطاء الفادحة عندما يسيء المديرون التواصل مع الآخرين، ويرتكبون أخطاء في تنفيذ العمل بسبب سوء الفهم الثقافي، ويواجهون إشكالات في عملية التواؤم مع الحياة في الخارج، أو عندما يواجهون إشكالات في إعادة التواؤم لدى عودتهم إلى الوطن بعد إنجاز المهمة الخارجيَّة. مزيد من الشركات يُثَمِّنون مقدرة مديريهم على التواصل الفعّال عبر الثقافات. ولسوف يستمرّ الاقتصاد العالمي والتنوع في موقع العمل في النمو خلال القرن الواحد والعشرين. وتحفّز هذه الاتجاهات الحاجة إلى الكفاءة الثقافية الشاملة. ومن أجل تطوير المديرين العاملين بفاعليَّة عبر الثقافات، ينبغي للشركات أن تطبق مجموعة من الاستراتيجيات معًا.

إن الاستراتيجيّات الحاليَّة: خبرة السفر والعمل، ومُبادرات التدريب، والرواة الثقافيون، والاستئجار والممارسات النخبوية، وسياسة التنوع كلها تساعد على تنمية كفاءة المديرين البيثقافية. كثير من الشركات لم تتوجه إلى الحاجة لإعداد مديرين للعمل بنجاح مع ثقافات مختلفة. ولسوف تنشأ استراتيجيّات جديدة بفضل استمرار الشركات في اكتساب خبرة في تسيير عمل عالمي.

سوف يظل الطلب على تنفيذيين ذوي مقدرة على التفاعل بنجاح مع ثقافات متنوِّعة يتعاظم ويدفع بالاستراتيجية المشتركة نحو مواجهة هذا الهم. فالحاجة إلى كفاءة ثقافيَّة شاملة واضحة تمامًا. إذ سوف تستمر الشركات، أثناء القرن الواحد والعشرين، في البحث عن استراتيجيات فعَّالة لتلبية الحاجة إلى إعداد مديرين مربحين وأكفّاء في قيامهم بالعمل عبر الثقافات.

ملاحظات:

1 ـ قامت مواقع الإنترنت المشتركة، والمقابلات مع موظفين تنفيذيين مسؤولين عن المصادر البشرية، وتعليقات التنفيذيين الدوليين في المكسيك، بتزويد المعلومات المتعلقة بالاستراتيجية المشتركة. ساهم هئلاء التنفيذيون في دروس حول اتصالات العمل ألقاها المؤلف، وقدم معلومات حول التدريب الثاقفي (تدريب من هم من ثقافات مختلفة) في شركاتهم. كما أعطت مواقع لشبكات الإنترنت Cargill، Ford، وHewlett Packard، وMotorola، آراء عميقة في الاستراتيجية المشتركة من أجل التنوع والتدريب الثاقفي. إضافة إلى أن مواقع شبكات الإنترنت لشركات التدريب الثاقفي (وخصوصاً Window on the World, Inc) قد قدمت مزيداً من المعلومات حول استراتيجية التدريب من أجل تنمية الفهم الثاقفي ومهارات التواصل.

2. College Placement Council Foundation/Rand Foundation, *Developing the Global Work Force: Insights for Colleges and Corporations* (Bethlehem, PA: College Placement Council, Inc., 1994).

3. Linda Beamer, "Bridging Business Cultures," *China Business Review,* vol. 25, no. 3 (May 1998), pp. 54–58.

4. Cynthia Kemper, "Global Sales Success Depends on Cultural Insight," *World Trade,* vol. 11, no. 5 (May 1998), pp. S2–S4.

5. J. Stewart Black and Hal B. Gregersen, "The Right Way to Manage Expats," *Harvard Business Review,* vol. 77, no. 2 (Boston: March/April 1999), pp. 52–63.

6. Black, "The Right. . . ."

7. Black, "The Right. . . ."

8. Valerie Frazee, "Send Your Expats Prepared for Success," *Global Workforce Supplement to Workforce,* vol. 3, no. 3 (May 1998), pp. 15–16, 21.

9. Edward M. Mervosh and John S. McClenahen, "The Care and Feeding of Expats," *Industry Week,* vol. 246, no. 22 (December 1, 1997), pp. 68–72.

10. Mervosh, "The Care. . . ."

11. Mervosh, "The Care. . . ."

12. Brenda Paik Sunoo, "Inbound Executives Need HR's Help," *Workforce,* vol. 77, no. 3 (March, 1998), p. 23.

13. Mervosh, "The Care. . . ."

14. The comments of Mexican executives cited in this chapter come from students enrolled in a joint international management masters program run by Thunderbird and ITESM. The program, called "MIMLA"—Master of International Management for Latin America, is offered via distance learning to executives in four locations in Mexico—Monterrey, Guadalajara, and two campus sites in Mexico City. Instruction is delivered through a combination of satellite videoconferencing and high-speed ISDN telecommunications lines. MIMLA students in Mexico participate in classes televised live from Thunderbird's studio in Glendale, Arizona.

15. Kemper, "Global. . . ."

16. Black, "The Right. . . ."
17. Black, "The Right. . . ."
18. Kemper, "Global. . . ."
19. Beamer, "Bridging. . . ."
20. *The Global Relocation Trends 1996 Survey Report* (New York: Windham International and the National Foreign Trade Council, 1996).
21. *1996-1997 International Assignee Research Project* (Princeton, NJ: Berlitz International, 1997).
22. *The Management of Internationally Mobile Employees* (London: William M. Mercer Ltd., 1997).
23. *The Global. . . .*
24. Frazee, "Send Your. . . ."
25. Bernard Schmidt and Bella Poborets, "Developing the 'Global' Engineer," *Electronic Engineering Times*, (August 31, 1998), p. 138.
26. Frazee, "Send Your. . . ."
27. For further information, please contact Window on the World, Inc., 100 N. 6th St., Suite 300A, Minneapolis, MN 55403, USA Tel: 612-338-3690 Fax: 612-338-3037 e-mail: wowintl@isd.net web site www.windowontheworldinc.com
28. Beamer, "Bridging. . . ."
29. Beamer, "Bridging. . . ."
30. Beamer, "Bridging. . . ."
31. Mervosh, "The Care. . . ."
32. Mervosh, "The Care. . . ."
33. Hewlett Packard web site, 1999.
34. www.ford.com
35. www.motorola.com
36. www.motorola.com
37. Jane Goldenberg, "Distance Learning Cuts Training Costs, Boosts Skills," *Crain's Chicago Business*, (August 31, 1998), pp. SR12, 13.

13

ليس هذا هو عمل أبيك الدولي

جون سي. بك
John C. Beck

كان عقد تسعينات القرن العشرين عقد العولمة. فيما يتعلَّق بمصالح الولايات المتحدة الأمريكية، كان تهديد السيادة اليابانية في السوق العالمية مقترنًا بالركود الاقتصادي في الوطن، قد أقنع شركات الولايات المتحدة بوجوب الالتفات إلى الخارج ـ خصوصًا إلى الأسواق الناشئة ـ من أجل النمو. إلاَّ أن الأزمة المالية التي حدثت، مؤخرًا في هذا العقد، في المكسيك، وتايلاند، وكوريا، وروسيا، والبرازيل، كانت تحديًا لحكمة الاعتماد على الفرص الدولية. ولقد عَبَّر عن خيبة الأمل في تحقق العولمة المحتملة في نهاية تسعينات القرن العشرين ثلاثمئة من رؤساء الهيئات التنفيذية الأمريكيين المشتركين في مسح مؤسسة بلدريدج أوارد Boldrige Autord Foundection. لم يطلقوا على «مقدرة التفكير عالميًا» بوصفها أكثر التحديات أهمية لديهم اسم «التفكير الاستراتيجي»، ولا «التقليص التكلفة»، ولا «ابتكار»، ولا «تنافس» ـ بل مجرَّد التفكير عالميًا. وبدخولنا عقدًا جديدًا فإن الإنترنت لا يعدنا بتغيير الطريقة التي سيَّرنا فيها حتى الآن العمل الدولي، بل أيضًا بإعادة تحديد مفهوم العولمة ذاتها تحديدًا راديكاليًا.

من المتوقع في الألفينات 2000s أن تبدأ شبكة الإنترنت العالمية WWW

بالعيش وفق اسمها (اسم على مُسَمًّى). ففي سنة 1999 كان 57٪ من مستخدمي الإنترنت موجودين في أمريكا الشمالية، مع 33٪ في أوروبا متوسط التنبؤات التي أجرتها حفنة من شركات التنبؤ في مجال الصناعة الإلكترونية، فإننا نتوقع أنه بحلول سنة 2003 سيكون حوالي ثلثي مستخدمي الإنترنت (67٪) ليسوا من مواقع في أمريكا الشمالية. وكما أن الإنترنت يساعد على إيجاد ثقافة عمل عالمية، كذلك يوجد طرقًا جديدة للقيام بعمل دولي ـ وعقبات جديدة.

أي امرىء درس العمل أو مارسه دوليًا في عالم الآجر والملاط (العادي) التقليدي يعلم أن هناك فروقًا حاسمة بين العمل الذي يمارس في الولايات المتحدة والعمل الذي يمارس في بقية أنحاء العالم. فالتجارة عبر الإنترنت ستقلص أو تزيل بعض العقبات التقليدية التي تواجه العمل الدولي. على أيّة حال، سوف تشكل التجارة الإلكترونية، في بعض الحالات، عقبات جديدة، بالفعل، في وجه العمل العالمي. إذ إن نمو الاعتماد على الإنترنت كأسلوب اتصال وتجارة مهيمن قد أوجد مجالات جديدة من القلق في العمل الدولي، خصوصًا فيما يتعلق بقلق ـ الثقة لدى المشتري، والتنظيم الحكومي، وسلوك البيع والشراء، والتطور العشوائي لثقافة مشتركة مبنية على اللغة.

قلق ـ الثقة (الثقة المزعزعة)

ما زال الافتقار إلى الثقة، منذ قرون، هو أكبر عقبة أمام العمل عبر الحدود. فالخوف من الخديعة الدولية ليس جديدًا، فهو قائم منذ بضعة قرون منذ أن كتب فيرجيل: «لا تثق بالحصان، ياتروجانز Trojans! مهما كان الأمر، فأنا أخاف الإغريق حتى ولو جلبوا الهدايا». ففي الأعمال العادية التقليدية الدولية يستقلُّ التنفيذيون القطارات والطائرات خصيصًا للقاء زبائنهم وحلفائهم وجهًا لوجه فيبنون بذلك مستوى أعلى من الثقة. إن القيام بالعمل عبر الإنترنت لم يقلل من قلق ـ الثقة لدى المشترين الدوليين. فإن كان هناك ما نخشاه، فهو أننا أكثر خشية من الخداع المحتمل في التجارة عبر الإنترنت من أيّ شكل آخر

من أشكال التجارة. فلسبب بسيط هو أنّنا لا نرى عيني نظيرنا. إنّنا لا نستطيع حتى سماع أصواتهم.

أجرى ستيفانو غرازيولي Stefano Grazioli من جامعة تكساس بحثًا في خداع شبكة الإنترنت المحلية الأمريكية. إذ رغب إلى الطلبة المشاركين في دراسته أن يشتروا منتجًا عن طريق الإنترنت بالذهاب إلى أحد موقعين من مواقع الشبكة. أحدهما كان حقيقيًا، في حين كان الثاني مصمّمًا لأغراض التجربة. يستطيع الطالب أن يشتري، على الموقع الحقيقي، منتجًا ويتوقّع شحنه بالفعل إلى بيته. أما على الموقع المزيّف، فيتوقّع الطالب أن يأخذ مُشَغِّلوا الموقع رقم بطاقة الائتمان العائدة له ويشترون لأنفسهم وبيوتهم منتجات هم بحاجة ماسّة لها. لقد صُمِّم الموقع المزيّف بعناية فائقة بحيث يظهر مشاعر الثقة والشرعية (صحة البيع)؛ إنه يحوي زرًّا اسمه «مكتب العمل الأفضل» Better (BBB) Business Bureau [وهو زر يأخذك بالفعل إلى موقع BBB، ولكنك لا تجد اسم موقع الشبكة الزائف مسجلاً إن أنت غاليت في البحث عنه]، كما يحتوي على شهادات من زبائن مزيفين، ومراجعات وهميّة من مجلات حقيقيّة مثل وايرد Wired ونيوزويك Newsweek. وليس غريبًا أن يكون الطلبة الذين استخدموا الموقع المزيّف أكثر احتمالاً للشراء من أولئك الذين استخدموا الموقع الحقيقي.

تبيِّنُ الدراسات أن أحد العوامل الرئيسة التي تقيد التجارة عبر الإنترنت هو القلق بشأن الأمن. ففي التجارة الإلكترونية الدولية يساور المستخدمين خوف أكبر من احتيال محتمل. فخمس وعشرون بالمئة من المستجيبين لدراسة KPMG سنة 1998 من أصحاب العمل ادعوا أن الأمن كان أهم حاجز أمام العمليات التجارية عبر الإنترنت. والواقع أن الاحتيال بوساطة شبكة الإنترنت أقل شيوعًا مما يظن الناس. فعلى سبيل المثال، يدعي موقع المزاد e - Bay أنه تلقى فقط 27 شكوى احتيال من كل مليون عملية بيع. ومع التحسينات التقنية

الظاهرة في الأفق فإن الإنترنت سوف يجعل العمل الدولي أكثر موثوقيَّة وأقل خداعًا.

مجلات الإنتاج

تستخدم شركات مثل أمازون. كوم Amazon. com الإنترنت لدعوة تعليقات زبائنها على منتجاتها. إن كل صفحة كتاب من الشبكة تبيعها شركة أمازون تتضمن تصنيفًا للقراء (مقياس نجمي من «5 إلى 5») وتعليقات. فالكتاب الخلافي المثير للجدل ربما يجذب مئات التعليقات مُتيحًا للمشتري أن يقيم المنتج، ليس بناء على آراء النقاد المهنيين المحترفين، بل بناء على آراء القراء العاديين أيضًا.

خلافًا لموقع أمازون Amazon، لا يُعَدُّ موقع المزاد e - Bay متعهدًا لتقديم السلع بصورة مباشرة. بل يقوم بدور الوسيط بين المشترين والبائعين. ولكنه، على أية حال، مثل أمازون يقبل نقد المنتجات والباعة المتعلق بـ «الشهرة» ويثبتها في الموقع ضمن «منبر تغذية راجعة»، وهو سجل تتبع طوعي للمشترين والبائعين الذين استخدموا خدمة المزاد.

ومن الملاحظ أن أمازون Amazon لا يطلب آراء الزبائن حول الشركة نفسها. إذ يستطيع الزبائن استخدام موقع الشبكة لإرسال تعليقات بالبريد الإلكتروني إلى خدمة الزبائن في موقع أمازون، ولكن هذا المنبر ليس علنيًا وشعبيًا ـ فلا يقرأ تلك الرسائل مستخدمون آخرون. ولا عَجَبَ أن إدارة أمازون لا تريد أن يدخل زبائنهم مثل هذه المدخلات في حسابات اتخاذ قرارهم باستخدام أمازون أو منافس (مثل: بارنز، ونوبل. كوم Barnes and Noble. com أو باي. كوم Buy. Com).

إيهاتي مايكروسوفت. كوم ihatemicrosoft. com

ليس غريبًا جدًا أن الشركات لم ترغب في استخدام «مواقع المكاتب على

الشبكة» كمصدر لتعليقات زبائنها السلبية. كانت الشركات تملك عناوين «com». «خاصَّة بها وكانت توّاقة لتتيح لزائري الموقع العاديين أن يضعوا رسائل الزبائن السلبيين المعبرة عن رضاهم إذا ما رغب بائعوا التجزئة العاديون في وضع نشرة كبيرة ذات تغذية راجعة للزبائن السلبيين أمام واجهات مخازنهم. أما على الشبكة، فلا يهم ألاً تمنح الشركة الزبائن حرِّيَّتهم في الكلام - إذ يمكن لمستخدمي الإنترنت أن يأخذوها ببساطة. وباستخدام أكثر التقنيات ديمقراطية، يستطيع الزبائن غير الراضين شراء أسماء URL التي تعبّر عن عدم رضاهم العميق (مثل «ihate microsoft» أو «ihatebillgate. com»).

شبكة غرافيتي Web Graffiti

تستطيع التقنية الحالية أن تجعل حتى الموقع «الرسمي» لشركة ما هدفًا لتعليق سلبي. لقد طوّر ثلاثة سنيغافوريين «نظام غرافيتي graffiti» للإنترنت. وبعد أن نقل هؤلاء المبتكرون عمليات شركتهم إلى سيليكون ڤالي Silicon Valley [من أجل الوصول إلى رأسمال مشروع مغامر بسهولة أكثر أو لتجنُّب «عصا القانون الطويلة» في سينغافورة؟]، شرعوا بتقديم نظام يسمح للمستخدمين كتابةَ ملاحظات في أعلى صحائف الشبكة الحالية. ولا يستطيع قراءة التعليقات سوى المستخدمين ذوي برنامج «الصوت الثالث»، ولكنه يعطي مخرجًا «للشخص الصغير» الذي أسيئت معاملته أو أزعجته الشركة المعنية.

أما وأن أي امرىء يستطيع الآن أن يشكوا أو ينتقد، فيعود إدراكه إلى المشتري. كما أنه من المفيد للشركات التي تستخدم الإنترنت - وتعرف بالتالي أنها معرضة للنقد علنًا - أن تحرص على تلافي ارتكاب ما يمكن أن يكون نقاطًا سوداء ضدّها. وبموجب قاعدة البيع بالتجزئة التقليدية المتعارف عليها يشكو واحد فقط من عشرة زبائن غير راضين في المقام الأول (أما التسعة الآخرون فإنهم ببساطة يتوقفون عن استخدام المنتج أو الخدمة). وإذا ما استطاعت الشركة إرضاء الزبون الشاكي. فإنها ربما تكتسب ولاءه طيلة الحياة؛ أما إذا لم

تفعل ذلك، فإن الزبون ربما يقاطع الشركة ويأخذ معه عشرة زبائن آخرين. فمن المحتمل أن ينشر مشترٍ غير راضٍ التمرّد إلى أكثر من عشرة موالين، وذلك عبر الإنترنت. ويقدر المحللون أن تقييمًا سلبيًا واحدًا على موقع e - Bay في قسم التعليقات يؤدي إلى احتفاظ المشترين من ذلك البائع بالعشرات.

لهذا النظام سُخريات متأصّلة فيه، فمثلاً يفهم الذين يشترون عن طريق e-Bay أنه كلّما زادت مبيعات البائع عن طريق الشبكة زاد احتمال أن يكون ذلك البائع قد راكم علامات سيّئة على الطريق. في حين أن بائعًا ينجز فقط عمليّة أو عمليتين يمكن أن يبدي «سجلاً كاملاً». ليس بالضبط كسجل المتابعة الثابت لبائع كثير البيع. وكلما أصبح الزبائن أكثر فهمًا لحقائق التجارة الإلكترونية زادت تفسيرات الأشخاص العاديين للتعليقات المرسلة تعقيدًا ودقّة.

إننا نثق في «كوم» In. com We trust

يجري تطوير أنظمة الدفع الإلكتروني بحيث تسمح بإنجاز معاملات تجارية على شبكة الإنترنت بكبسة واحدة سهلة وأكثر أمانًا. مثل هذه المديونيات المسجلة على حساب آليًا تبدو لأوّل وهلة لكثير من الأمريكيين أمرًا غريبًا وغير مأمون الجانب، ولكن «الدفع النقدي الآلي» سوف يلغي تمامًا الحاجة إلى التدخل البشري الذي هو عادة مصدر الإرباك وسوء استخدام بطاقة الائتمان.

يُطلب من المشترين، في معظم عمليات الزبائن الحالية عبر الحدود، أن يرسلوا بالفاكس أو بالهاتف أرقام بطاقات الائتمان العائدة لهم إلى الأمكنة الدولية المقصودة، حيث تتاح الفرصة للموظفين أن يستخدموا المعلومات لأغراض شائنة متنوّعة. وبالمقابل، فإن نظام الدفع الإلكتروني النقدي يخبر ببساطة التجار بأن المبلغ المناسب قد حُوّل إلى حساباتهم وأن المنتجات يمكن أن تُشحن الآن. لم تعد هناك حاجة إلى تدقيق بطاقة الائتمان، أو استرداد قيمة بطاقة الائتمان أو تواقيع مرسلة بالفاكس. وفي المستقبل، ربما يحل الدفاع

الإلكتروني حتى محل رسائل الاعتماد كطريقة لإمساك المال (أو حتى خط الاعتماد) بسند معلق يرجىء تسليم الشحنات الدولية. إن أنظمة الدفع المؤمنة التي يجري تطويرها الآن ربما تكون ذات نفع هائل للعمل الدولي. إذ بفضل كبسة واحدة للفأرة سيكون المشتري قادرًا على إرسال المدفوعات بأية عملة إلى جميع أنحاء العالم عن طريق بطاقة الائتمان أو البطاقة الذكية أو تسديد دين مباشر إلى حساباتهم المصرفيَّة. وتسمح شبكة الإنترنت للبائعين أن تؤكد استلام المبلغ.

تدقيق المرجعيات

إن تدقيق مرجعية المشتري أو البائع لأول مَرَّة أسهل إنجازًا على شبكة الإنترنت من أية وسيلة متوافرة أخرى. خصوصًا لدى القيام بعمل في بلدان أجنبية، فإنه من الصعب تقييم سمعة أو موثوقية شركة تدرس إقامة عمل معها.

وعلى سبيل المثال، لنتأمل كيف يكون مستشار قد أجرى تحقيقات خلال معظم تسعينات القرن العشرين حول شريك صيني لشركة أمريكية. كان إنجاز ذلك بصورة فعّالة تمامًا أقرب إلى المستحيل: فلم يكن هناك مكتب محلي للعمل الأفضل BBB، ولم يكن من الشركات الدولية التي لها تعاملت تعاملاً واسعًا مع شركات صينية في الماضي، إلاَّ قليلاً. ولدى سؤال الشركات الصينية عن مرجعية، كان الإجراء النموذجي الذين تتخذه هذه الشركات هو، ببساطة، إرسال محققين للقاء شركات معروفة بصداقتها لتلك الشركات والتي سوف تعطي تقارير ثناء وتمجيد. وكان الملحق التجاري في السفارة الأمريكية يحاول مجاراة ذلك، ولكنْ لم يكن لديه الوقت أو المصادر الكافية لإبقاء مراقبة شديدة على الشركات التي يحتمل التعامل معها كشركاء.

هذه الوضعية أسفرت عن بدايات عديدة مفعمة بالأمل، ومفاجآت غير سارة، وكفالات مكلفة للشركات الغربية التي تحاول النفوذ إلى السوق الصينية خلال تسعينات القرن العشرين. كانت تلك أيام خلت، عندما كانت تأتي

المعلومات المرجعية المتوافرة فقط من «وسطاء» لهم برامج عمل خاصة بهم. كان ذلك قبل أن يكون لأي فرد صوت في العالم.

خطف اللقمة من فم الوسيط

طالما أن الشبكة أصبحت مصدرًا موثوقًا من مصادر التغذية الراجعة على السلوك المشترك في جميع أنحاء الكرة الأرضية، فإن أكثر المواقع احترامًا في العمل الدولي سوف يُهجر. كان الذين يؤدون هذه الوظيفة في الماضي يفعلون ذلك تحت ألقاب عديدة: «صانع الصفقات» أو «الخبير المحلّي»، أو عدد من الألقاب ذات الدلالة الثقافية (اليد الصينية، مثلاً). ومهما كانت صفة الشخص أو لقبه فإنهم جميعًا كانوا يملكون قائمة أولويات متماثلة: إبق على صلة حميمية مع نكهة البلد المحلّيَّة، يرعى مجموعة كبيرة من الاتصالات، ويبيع معرفة المرء إلى الأجانب الذين لا يثقون بمقدرتهم الذاتية على تقييم سوق معينة.

أمّا هذه الأيام فيواجه الوسطاء البيثقافيون أسئلة غير مريحة. ماذا لو كانت كل تلك المعرفة موجودة على شبكة الإنترنت، ميسَّرة لكل من يرغب الحصول عليها في أيّ مكان وأيّ زمان؟ ماذا لو كان المصدر قادرًا على زملائه الأجانب المحتملين، والحصول على مقروء سريع حول سمعتهم وموثوقيتهم، ويدقّق الرصيد، ويقيم مقدرتهم على تسليم المنتج إلى قطاع الزبائن الصحيح ـ كل ذلك بكبسة واحدة على زر الفأرة؟ وفجأة يغدو كل رجل أعمال محلّي رجل أعمال دولي، ويختفي هامش الوسيط.

ومن الطبيعي أنه سيكون هناك دائمًا دور للوسطاء في العمل الدولي. ففي حين أن النصيحة المقدمة عبر الإنترنت أكثر ديمقراطية من النموذج التقليدي، فإن الطبيعة المغفلة والعشوائية، غالبًا، لمجلات الشركات عبر الشبكة تجعلها غير قادرة أبدًا على أن تحلّ محل التفاعل وجهًا لوجه مع شخص موثوق يتمتع برؤية أوسع لسوق أجنبية معينة. يستطيع الوسطاء المساعدة في توثيق العلاقات

مع الحكومات والزبائن الأساسيين، وحل الإشكالات غير المتوقعة في البيئة المحلِّيَّة، والقيام بدور «وجه» الشركة التي تفضل ألاً تتحمل نفقات هيئة محلِّيَّة تمتلكها الشركة كليًا.

ومع ذلك، فإن المدخل الآتي من الوسطاء ـ والقوة الجامحة والسيطرة القوية التي تصاحبهم في أغلب الأحيان ـ سوف يجري تلطيفها، باضطراد، بالمعطيات المأخوذة من مصادر أخرى. ففي العمل الدولي كأية متابعة أخرى، كلما جمعنا معلومات عن العمل أكثر، ومن مصادر متنوِّعة أوسع، كانت قراراتنا أكثر حيويَّة وخبرة. إن دور التجارة الإلكترونيَّة في تكميل دور الوسيط من لحم ودم هو إضافة ما تستطيع التقنية حشده من معرفة.

تعد النصيحة المبنية على الإنترنت الآن موضوع اهتمام في الحقل الطبي. إذ يخشى المهنيون المختصون بالرعاية الصحية أن مستخدمي الشبكة الذين يدخلون إلى مواقع مثل Web MD. com ربما يكفُّون عن زيارة الطبيب. فأولئك الذين يوزعون المشورة الطبية عبر الشبكة، إنما يفعلون ذلك دون الاستعانة بالفحص الطبي أو فهم واضح لتاريخ المريض الطبي. ليس من الغريب، إذن، أن يحذر المدافعون عن الأطباء الناسَ من مثل هذه الاستشارات الطبية غير المرئية لما تحمله من مخاطر على صحتهم. كذلك، على الشركات التي تتطلع إلى الشبكة للقيام بعمل دولي غير مكلف، أن تأخذ هذا التحذير مأخذ الجد. ويمكن أن يُستخدَم الوسطاء لإعطاء مصداقيَّة للمعلومات التي تم الحصول عليها بفضل الشبكة، بدلاً من أن يكونوا المصدر النهائي لجميع المعطيات حول بيئة عمل معيَّنة.

التنظيمات الحكومية

ما زال التعامل مع الحكومات مصدر صراع رئيس للأعمال الدولية منذ أن بدأ التجار يسلكون طريق الحرير. ومن أجل تزييت عجلات العمل الدولي، كان التجار يغمرون الأباطرة واللوردات والشاهات بالهدايا. وما أن تصبح

السلطات المحلية إلى جانبهم حتى يتمكنوا من تسيير أعمالهم كما يرغبون ـ لقاء الولاء المستمر للتاج.

حتى اليوم، تعتمد معظم البلدان على نظام مماثل. ففي الأسواق الناشئة تعد مسألة الحظوة لدى بارون حرب محلي أو حاكم أو رئيس بلدية مسألة رشوة وانحناءة إجلال وإكبار (وما الفضائح الحديثة المتعلقة «بالهدايا» الثمينة تودّدًا للمسؤولين عن الألعاب الأولمبية لإقامتها في مكان معين سوى دليل ساطع على هذه الممارسة». لقد أوجدت البلدان المتطوّرة، عمومًا، قاعدة قانونية لتنظيم معاملات العمل عبر الحدود. ففي الوقت الذي زالت الحاجة إلى استهلاك الزمن في لقاءات ذوي السلطان وتقديم الهدايا، كان البديل من الروتين الحكومي الطويل والتفاصيل البيروقراطية التي تستغرق سنين أكثر استهلاكًا للزمن واستنزافًا للمال. إن معظم الشركات تستأجر (أو توظّف من مصادر خارجيّة) كادرًا من المحامين، والمحاسبين، والمستشارين من أجل أن يظلوا في الجانب الصحيح من القانون في البلدان الأجنبية.

لا يضطر التاجر الفعلي إلى التفكير كثيرًا في الحكومات المحلّيّة. إذ بدون الوجود المادّي في بلد ما، لا داعي لخوف رجل الأعمال عبر الإنترنت من التأميم، ولا من المقاضاة ودخول السجن في النهاية (وهو هَمٌّ حقيقي في الأعمال الدولية التقليدية). ولم تعد رشوة موظفي الهجرة المتوقّدين حماسًا أو حتى مفتّشي الجمارك ضرورية، خصوصًا إذا كان المنتج العابر للحدود لا «وزن له» (مثل المعلومات، والبرنامج الحاسوبي، وشريط الفيديو، أو شريط موسيقى).

مجانًا، أخيرًا

لم تقرّر معظم البلدان حتى الآن كيف تتعامل مع قضيّة التنظيمات التجارة عبر الإنترنت. إذ إن معظم التنظيمات الموجودة فرضت عشوائيًا. ذكرت مشترية تشيلية عن طريق التجارة الإلكترونيّة أن شحنات البضائع التي كانت

تشتريها عبر الإنترنت، كانت تصل إلى وطنها دون تقدير للرسوم الجمركية. وكانت تستدعىٰ أحيانًا إلى دائرة الجمارك لتدفع رسمًا على شحنة معيَّنة، ولكن تقييم الرسوم بدا عشوائيًا، على الأغلب.

ليس من المحتمل وجود تنظيم أحادي الجانب صارم جدًّا للعمل أو للمعلومات عبر الإنترنت، مع افتراض موقف الحكومات المبني على سياسة عدم التدخل في الإنترنت حتى الآن. يعلم صانعوا السياسة أن فرض قوانين وأنظمة متأخرة جدًّا في مهنة الإنترنت يعني المجازفة بإحداث تمرد (ومن الأمثلة القائمة هو قرار الحكومة البريطانية المتأخر بتوسيع قوانين الضرائب لتشمل الشاي المباع في المستعمرات الأمريكية). إذ ما أن تخرج الجن من القارورة حتى يفضل القتال على العودة إليها.

إن التنظيمات والضرائب التي تظهر على التجارة عبر الإنترنت تنزع إلى أن تكون ذات طبيعة ثنائية، أو متعدّدة الجوانب. وقوانين البلد التجارية التقليدية (والقوانين المحلية) التي تحكم معظم معاملاتنا التجارية اليوم ظهرت منذ قرون عديدة، وصممت للبلديات المحلية المعزولة عن بقية العالم. يجري الآن بحث الضرائب والتنظيمات عبر الإنترنت على صعيد المؤتمرات المتعددة الجنسيات لضمان أن تكون القوانين عادلة وحافظة للمظاهر المحرَّرة من الإنترنت التي رعت نموه الهائل.

توحي الأمثلة القليلة من تنظيم الإنترنت القاسي بصور مختلفة أنه من الأفضل ترك الأمور دون تدخل. نظمت الولايات المتحدة حتى أواخر سنة 1999 بعناية أنظمة التشفير والترميز التي يمكن شحنها إلى ما وراء الحدود. لم يكن بالإمكان شحن نُسَخ النيسكيب Netscape والإنترنت إكسبلورور Internet Explorer خارج التراب الأمريكي. فقام مطوِّروا الشبكة بحملة ضغط على المشرّعين الأمريكيين لتغيير بعض هذه الأحكام. لقد أوضحوا أن الضغوط والقيود ضمنت في النهاية تطوير نظام أمن «موحّد عالميًّا» خارج الولايات

المتحدة. في أيلول (سبتمبر) من سنة 1999 خفّفت الحكومة الأمريكية معاييرها لتشجيع تصدير أنظمة الأمن المطورة أمريكيًا إلى جميع أنحاء العالم. تكمن السيطرة، في عالم الإنترنت، في مشاركة السوق، وليس في القوانين والتنظيمات.

زملاءُ كبارٌ سيئون

من المحتمل أن يؤذي متعددوا الجنسيات المستندون إلى الأسلوب التقليدي شركات الإنترنت أثناء محاولة الانطلاق إلى الخارج. لقد أقامت الشركات المتعددة الجنسيات علاقات حكومية، وهيئات تنظيمية في جميع أنحاء العالم. ومن المحتمل أن يمارس الذين يخشون أن يسرق الناشئون حصتهم في السوق، ضغطًا على هذه الحكومات لتراقب حدودها بعناية أكثر. وإذا ما سُنَّ تشريع لحماية الحدود ونُفِّذ، فإن الشركات المؤسسة حديثًا تستفيد من هذا التشريع.

ليست المسألة مسألة حواجز ينبغي اجتيازها. إذ ربما تستطيع شركات الإنترنت بيع بعض منتجاتها عبر الحدود. وتسرب المبيعات ممكن دائمًا دون أن تكشَف. ومع ذلك، يمكن للقوانين والتنظيمات العادية أن تضع قيودًا على الحجم الأمر الذي يجعل البيع العالمي غير مربح بالنسبة للشركات «المولودة على شبكة الإنترنت».

سلوك الشراء والبيع

وفق ما ورد في تقرير صادر عن مؤسسة المعطيات الدولية IDC، كان حوالي 26٪ من إجمالي تجارة الإنترنت سنة 1998 من مصادر غير أمريكية. وبالمقابل، ما أن يحل سنة 2003 حتى يكون نصف عمليات التجارة الإلكترونية تجري خارج الولايات المتحدة. ففي أوروبا وحدها سوف يزداد إنفاق التجارة الإلكترونية من 5,6$ بليون دولار سنة 1998م إلى 430$ بليون دولار بحلول

سنة 2003. ما زال إنفاق الاستهلاك والعمل في أوروبة يزداد بمعدل 2٪ سنويًا. وهكذا فإن معظم الـ 430$ بليون هو مبلغ كان يمكن أن ينفق في القنوات التقليدية في الماضي ـ سوف يذهب الآن إلى تُجار ومؤسَّسات تبيع عبر الشبكة. وربما تزداد المبيعات بسرعة أكبر من سرعة زيادة العمليات المحلية بسبب سهولة القيام بالعمل عن طريق الإنترنت بدلاً من الوسائل التقليدية.

وضع معيار قياسي

يعتقد الكثيرون أن الشبكة ستكون الموازِن الكبير للقرن الحادي والعشرين، بفضل جعل تقنيات البيع والشراء أكثر قياسية ومعقولية. حتى أرباب العمل ذوو الأفكار الإبداعية المحلية أصبحوا أثناء عقد العولمة من تسعينات القرن العشرين، مدركين، على الأقل، للاختلافات التي طرأت على طريقة رد فعل المستهلكين في جميع أنحاء العالم. يحب اليابانيون السلع ذات التصاميم عالية الأسعار، والألمان معروفون باهتمامهم بالتصاميم رفيعة الأسلوب، والصينيون سيشترون كل ما تقع عليه أيديهم، ولكن عندما يبدو صفقة فقط. تغيَّر سلوك البيع كذلك تغيُّرًا واسعًا. فصانعو السيارات اليابانيون كانوا يبيعون معظم منتجاتهم عن طريق إيصالها إلى عنوان المشتري، أو عن طريق المناداة عليها عند كل باب. وفي بلدان مثل ألمانيا، كانت «القوانين المتزمّتة أخلاقيًا» تمنع الدكاكين من أن تفتح في المساء وفي الآحاد. وهناك حفنة من بائعي التجزئة الأجانب في مدن كبرى في جميع أنحاء العالم كانوا يتاجرون جيِّدًا عن طريق خدمة المجتمعات «المغتربة» بتقديم منتجات كانوا يشترونها في أوطانهم، وغالبًا ما كانت تباع بأسعار أعلى بكثير جدًا من السعر الأساسي.

يتنبَّأ المحلِّلون بأن الإنترنت سوف يغيِّر هذا كلَّه ـ ويعتقد ذلك المساهمون أيضًا. ويتوقَّع الكثيرون أن سلوك البيع سوف يتحوَّل باضطراد إلى نموذج «الطلب ـ التسليم» (ليس شائعًا منذ أيام ذروة كاتالوج سيرز Sears، وسوف تفتح المتاجر 24 ساعة يوميًا، و7 أيام أسبوعيًا، وسوف يكون إحضار

المنتجات من أي مكان في العالم سهلاً نسبيًا. سوف يكون من هم دون الثالثة عشرة من العمر المهووسون ببوكيمون Pokemon سعداء لدى شرائهم من بائعي التجزئة اليابانيين بطاقات تجارية باللغة اليابانية، تشحن إلى صناديق بريدهم خلال يومين (إذا ما استطاع الزبون المقصود الحصول على رقم بطاقة الائتمان من أمه أو أبيه).

المساومة على الدولارات

الثقافات الغربية معروفة بتحفظها عندما يتعلق الأمر بالمساومة، أما في ثقافات أخرى عديدة فتعدُّ المساومة فنًّا متطورًا جدًّا ومحترمًا. وعندما قامت ربة بيت سينغافورية اسمها دورين ليم Doreen Lim برحلة إلى لندن لأول مرَّة في مطلع ثمانينات القرن العشرين شعرت بالاضطراب لدى رؤيتها أسعارًا ثابتة في محلاّت هارودز Harrods. وعرضت على موظفي المبيعات 30٪ من السعر المعلن. لم يشعروا بما يسلّي. إذ بدا لهم أسلوب ليم في الشراء قديمًا أثريًّا وغريبًا ثقافيًّا على البريطانيين، تمامًا كما هو أسلوبهم بالنسبة لها. فكانت تظن أن أي طفل يفهم «أن لعبة التبضُّع هي الحصول على سعر جيِّد».

معظم المشترين والبائعين يوافقون، تاريخيًّا، على موقف دورين ليم. الشراء بناء على سعر ثابت أصبح سمة من سمات العالم «الحديث» وأول ما طرح كان في منتصف القرن العشرين. وأصبحت «المساومة» (على هيئة مزاد)، بصورة مضطردة، أكثر أشكال المعاملات شيوعًا على الإنترنت، سواء في البيع من صاحب العمل إلى الزبون، أو من الزبون إلى الزبون. حتى الغربيون بدأوا يشعرون أن هذه طريقة أفضل لتسعير السلع من أسلوب الأسعار الثابتة.

كما أن علاقات العمل بالعمل، والعمل بالحكومة التي تعتمد على «الشفافية» سوف تخدم جيِّدًا بدخول الإنترنت. إذ يمكن اجتذاب العروض للعقود من مجموعات باعة أكبر وأكثر تنوُّعًا مما يمكن التعامل معهم بموجب النظام الورقي القديم. حتى إن أنظمة العروض المغلقة يجري الاستعاضة عنها،

بصورة متزايدة، بأنظمة المزاد التي تتيح للحكومات والأعمال الحصول حتى على أسعار عقود أدنى مما يستطيعون الحصول عليه في النظام التقليدي.

اللغة والثقافة

معظم الحواجز الهامة أمام التجارة عبر الحدود ليست مادية، بل هي لغوية وثقافية. فاليوم 90٪ من 400 مليون صحيفة إنترنت مكتوبة بالإنكليزية ويتم الوصول إليها من قبل 80٪ من مستخدمي الشبكة الذين هم ناطقون بالإنكليزية. ولكن، وفق إحصائيات IDC، ما أن يحلَّ سنة 2005 سيكون 700 مليون من أصل مليار يستخدم الإنترنت ممن لا يدعون أن الإنكليزية هي لغتهم الأم. ووفقًا لذلك لا بدَّ وأن تتغيَّر صحيفة الإنترنت. ويشير تقرير صادر عن تحالف استخبارات العمل ABI أنه من المتوقع أن يتضاعف سوق ترجمة اللغة (الآلة، والإنسان، والبرامج الحاسوبية، ومواضع مواقع الإنترنت) خلال السنوات الخمس القادمة من 11 $ بليون دولار سنة 1999 إلى حوالي 20$ بليون دولار سنة 2004.

معجم الإنترنت اللغوي

لدى مترجمات الشبكة المعروضة على بعض الأجهزة المحمولة الأكثر شعبية إمكانية القيام بأعمال دولية أقل كلفة وأكثر فاعلية. ومن أكثر هذه هذه الترجمات شيوعًا ونوعية هو ألتا فستا بابلفيش Alta Vista Bablefish. وحسب قول سيث سوكولو Seth Socolow مدير هذه الخدمة، إن الموقع يتلقى نصف مليون طلب ترجمة أسبوعيًا. كانت بابلفيش Balbefish تقدِّم مبدئيًا ترجمة بين الإنكليزية ومعظم اللغات الأوروبية، ولكن لديها خطط لتوسيع ذلك حتى تشمل الترجمة اللغة الروسية واليابانية والصينية أيضًا. فعندما يدخل المستخدِمُ كلمة، أو عبارة، أو عنوان موقع الشبكة تظهر الترجمة على الشاشة في ثوانٍ - وهو أمر مدهش ومبهج لممارس العمل الذي اعتاد على الانتظار أيامًا، أو حتى

أسابيع حتى يعيد المترجم البشري ترجمات الرسائل الأجنبية أو معلومات حول العمل.

حتى بدون الترجمات، فإن طبيعة العملية المحوسبة القائمة على النص تجعل الاتصالات عبر الحدود وصفقات العمل أكثر دقَّة وفهمًا، بالفعل. فمنذ سنوات والمديرون اليابانيون يعتمدون على الاتصالات بالفاكس، ليس فقط، مع زملائهم اليابانيين، بل أيضًا مع الزبائن والعارضين. فبإرسال الطلبات مكتوبة وتلقي طلبات مكتوبة يقلِّص من الفوضى. إضافة إلى أن العديد ممن ليست الإنكليزية هي لغتهم الأم والذين يحاولون إجراء معاملات دولية بالإنكليزية، يجيدون القراءة والكتابة أكثر مما يجيدون الكلام والسماع. وأخيرًا، تترك عمليات الإنترنت «سلسلة مُتقنة» مفصَّلة تستشار عند نشوء خلاف أو سوء فهم.

إن التقدُّم التقني للإنترنت (إضافة إلى الفاكس) يأخذ بالاعتبار الزمن الحقيقي، والمسافة البعيدة، والمحادثات المكتوبة التي يمكن أن تُحسِّن بعض الجوانب السلبية المحتملة في إنجاز العمل الدولي. فتقنية غرفة الدردشة ليست جديدة، ولكنها يمكن أن تكون كليَّة الوجود أكثر بوجود شبكة الآن. «ثقافة الإنترنت» تخلق جيلاً من مستخدمي الإنترنت في جميع أنحاء العالم الذين يشعرون بالراحة وهم يتصلون عبر مسافات بعيدة مع زملاء لا يرونهم في الصيغة المكتوبة. يستفيد الناطقون بالإنكليزية إفادة هائلة من هذا الاتجاه، طالما أن الإنكليزية أصبحت «لغة المقصرين المشتركة» للعمل عبر الإنترنت فيما وراء الحدود.

ثقافة اللغة

ليست اللغة هي القضية الوحيدة التي ينبغي النظر فيها في التجارة الدولية. فالفروق الثقافية الأخرى أكثر أهمية مما يتوقع المرء ـ خصوصًا عندما نتعامل مع بلدان نظن أنها مماثلة لبلداننا. فعندما طلب جوردن وودز Jorden Woods

رئيس الهيئة التنفيذية لجلوبال سايث Global Sigth، من التنفيذيين الأمريكيين أن يرووا حكايات سوء فهم ملحمية ناجمة عن الثقافات المتقاطعة لم تأت حكاياتهم من ثقافات «غريبة» إلاّ ما ندر. وحسبما ذكر وودز Woods، «كانت تأتي الحكايات عادة من أستراليا». والمشكلة هي أن الأمريكيين والأستراليين يظنون أنهم يفهمون بعضهم بعضًا ـ فهم، في النهاية، يتكلّمون لغة واحدة. ولدى اتصال رجال الأعمال الغربيين باليابانيين، أو الروس، أو السيرلانكيين يجدون صعوبات مؤلمة في فهمهم وفي أن يُفهموا. وعندما تبدو اللغة متطابقة، ما خلا فريق الـ G'day العَرَضي فإن الخوف من العجمة يُلَطِّفُ، ويقل الجهد الذي يبذله رجال الأعمال في فهم ظلال المعاني، أو الفروق الطفيفة في دلالات الكلمات.

يمكن أن يسفر سوء فهم طفيف للفرق في المعنى عن حملات تسويق غريبة، ونسخة إعلان ربما تربك الزبائن. فمثلاً، كان «كلين جريب تواليت تيسو» [Clean Groupe Toilet Tissue (ورق تواليت] يباع في جنوب شرق آسيا، يتفاخر، باللغة الإنكليزية العامّية، بصفات نريدها جميعًا في ورق التواليت الذي نستخدمه: ولكن رقعة التعريف قُرئت: «كلين جريب قوي وعنيد».

وبما أن الإنكليزية تغدو أكثر شيوعًا، يومًا بعد يوم، على شبكة الإنترنت، فإنه ربما يزداد اعتماد أرباب العمل عبر الإنترنت على منتجات مثل قاموس إنكارتا الإنكليزي المنتشر في جميع أنحاء العالم Encarte World Wide English Dictionary (EWED. معظم أصحاب العمل في المملكة المتحدة والولايات المتحدة يألفون المصطلحات المحلية المختلفة لبنود معيَّنة: Car trunk-boot; elevator-lif; toilet-loo. ولكن اختلافات استخدام الكلمات الأقل معرفة تضخم احتمال حدوث مشكلة. فلنأخذ كلمة «Similar» التي تعني «resembling» مماثل أو almost the same نفسه تقريبًا في الإنكليزية الأمريكية

والبريطانية كليهما، فإنها تعني في ماليزيا «indentical مطابق». وهذا فرق طفيف في المعنى، ولكنه فرق حاسم يمكن أن يولِّد فوضى في مفاوضات العمل.

إن بنية التجارة عبر الإنترنت بحدٍّ ذاتها تؤكِّد ضرورة تسيير العمل يعلم مصطلحات أكثر عالمية ودقة. مثلاً، أزرار في صحائف الإنترنت تطلب «yes» أو «no» البسيطة قبل أن يتمكَّن المستخدم من الاستمرار بجمع المعلومات. أما في علاقة المواجهة، أو الفاكس، ربما يكون هناك تفسير أطول وأعمق مما يمكن تفسيره بـ «yes» أو «no». إن «تصميم شجرة» بسيط لمعظم مواقع الشبكة يفرض مستوى من الوضوح والفهم المشترك بين المستخدمين نادرًا ما يوجد في معاملات العمل التقليدية عبر الحدود. وبمرور الزمن ربما تَصُكُّ تقنية الإنترنت نفسُها ثقافة صنع قرار دولية جديدة.

خلاصة

ممارسات المبيعات، واللغة، والثقة، والبيئة التنظيمية ليست سوى ثلاثة من مظاهر العمل العديدة في الخارج التي سوف تتأثر بتعاظم أهمية الإنترنت في التجارة عبر الحدود. في حين أن الموضوعات الأخرى مثل العقود، وسلسلة الإمداد، والتسليم، والأساليب الإدارية، وعلاقات العمل، والعملة، والموارد المالية لا تقل أهمية عن تلك المظاهر الثلاثة. فينبغي تفحُّص أثر كل هذه الجوانب بأكثر ما يمكن من تفصيل في هذا الفصل.

سوف تحتاج الشركات العادية التقليدية، في العقد القادم، بالتأكيد إلى تغيير استراتيجياتها عالية المستوى وأوامر المسير للجماهير لأن التجارة الإلكترونية سوف تغيِّر «قوانين الانشغال بالعمل الدولي» بصورة بارزة على الشركات الملتزمة توقع استخدام بنيتها التحتية العالمية القائمة وحكومتها الحقيقية المجرَّبة، والمشتري، والاتصال بالعارضين لإيقاف منافسيهم الحاذقين الجدد عند حدهم، لدى الشركات المنافسة في الأتمتة التي لم يكن لها وجود

دولي هام في تاريخها فرصة أن تغدو شركات بائعة عالمية مفضَّلة بفضل استخدام الإنترنت. سيكون السباق في العقد القادم إلى السريع، والشركات، وخصوصًا التقليدية منها، التي تجتذب قبل غيرها مُقَل عيون مستخدمي الإنترنت (ومن ثم قلوبهم) ستكون أكثر احتمالاً للإزدهار. وبينما نتأكَّد من أن العمل الدولي (كما عرفناه) سوف يتغيَّر، سيكون النصح بوجهة النظر المتزمِّتة (أبيض ـ أو ـ أسود) تجاه دور الشبكة في تكاملها أو انهيارها نصحًا خائبًا.

ما يمكن قوله، بلا شك، هو أن الشبكة سوف تلغي الحاجة لبعض الممارسات والخدمات في العمل الدولي، في حين توجد فرصًا جديدة، غالبًا ما تكون مربحة. إن الإنترنت، مثلها كمثل أي ابتكار جديد في عالم الاتصالات، تجعل العالم أصغر؛ وكغيرها من أدوات التعامل الجديدة، توجد مجالات من القلق والمخاطر غير المألوفة. والشركات التي تستطيع أن تبحر بمهارة في هذه المياه المجهولة هي الشركات الأكثر احتمالاً للوصول إلى أهدافها المرغوبة في العمل الدولي.

14 خلاصات

قدَّم كتاب «كلية ثندربيرد تبحث في استراتيجية العولمة» وجهة نظر واسعة المدى بشأن التحديات والفرص التي تواجه الشركات على مستوى عالمي في الألفية الجديدة. وفي حين أنه لا يوجد نموذج واحد أو نظرية واحدة تحيط بثراء المنظورات المعروضة هنا، فإن هناك خيوطًا عامة قليلة تنظِّم فصول الكتاب.

أحد الموضوعات المركزية هو أن العمل عالمي، أحببنا ذلك أم لا. يتطلَّب التنافس الناجح في القرن الحادي والعشرين اتقاء المنافسين من البلدان الأخرى (أو التحالف معهم) حتى وإن كانت الشركة تعمل فقط في سوقها الوطني. إذ إن المخزن الاحتكاري أو المطعم المحلِّي، بوصفهما أعمالاً وطنية صرفة آيلة إلى الزوال، لأن المخازن لم تعد معرَّضة فقط إلى المنافسة من قبل شركات عملاقة مثل Wal-Mart وKmart، بل أيضًا من Carrefour وTexco، والمطاعم تواجه دخول الناس إليها من سلاسل من بلدان متعدِّدة إلى جانب ماك دونالدز McDonalds وفرايديز Friday's، وسلاسل أمريكية مختلفة.

ليست الطبيعة العالمية للعمل تهديدية بالضرورة، بل يمكن أن تُعَدَّ فرصة، مثلاً، لتحقيق اقتصاديات الحجم عن طريق بيع منتجات في سوق

أوسع. وبالمثل، يذكرنا النظر إلى العمل من منظور عالمي بالبحث عن مُدخلات من أي مصدر في العالم ربما يكون منشأ أفكار جديدة، ويكون الإنتاج فيه أرخص، وحيث يمكن أن يقدِّم حلفاء عرضًا بتنفيذ أنشطة بصورة مشتركة وتخفيض تكاليف كل شريك، وتقليص مخاطره.

وحجر الزاوية الآخر للتحليل المقدَّم هنا هو الحاجة إلى العمل السريع في استراتيجية مشتركة للقرن الحادي والعشرين. وسواء كان التنافس عبر الإنترنت أو يتم ببساطة عبر الاتصالات والنقليات العالمية، فإن سرعة العمل والاستجابة إلى التغيرات في البيئة التنافسية يجب أن تكون أسرع من ذي قبل. ومن أجل البقاء على قيد الحياة في مثل هذا التنافس، لا بدَّ للمديرين أن يفيدوا من التقنية الموجودة لوضع منتجاتهم أمام زبائن محتملين عن طريق الوسائل المتوافرة الآن، كما يتطلَّب الأمر منهم أن يتطلَّعوا إلى الأمام ويبحثوا عن فرص فيما وراء الحدود القومية. لا تعني الاستجابة السريعة مجرَّد أن يكون المرء نسخة عن الروَّاد، بل توقع التغيرات القادمة سلفًا. ولا يتطلَّب هذا أن يتنبأ المرء بالمستقبل ـ وهو أمر مستحيل دائمًا ـ بل يتطلَّب من المدير القدير أن يتصوَّر تضمينات التقنية الحالية المتعلِّقة بتنافس مستقبلي قريب، وأن يتصرَّف بناء على ذلك.

هدفنا من وضع هذا الكتاب بصائر نافذة في أنواع القضايا التي ينبغي للمديرين أن يدرسوها أثناء محاولاتهم لصياغة استراتيجية عالمية في هذه البيئة التنافسية المتغيِّرة تغيرًا جوهريًا. وليس هناك أصدق من القول: «المستقبل هو اليوم»؛ وينبغي أن تُغَيِّر استراتيجياتنا كي نتعامل مع سرعة التنافس وعالميته.

حول المؤلفين

جميع المؤلفين الذين جُمعت أعمالهم في هذا المجلَّد أعضاء حاليُّون أو سابقون في كلية ثندربيرد. وفيما يلي معالم السيرة الذاتية لكل منهم حسب الترتيب الهجائي (الإنكليزي):

Aggarwal, Raj تتضمَّن اهتماماته المهنية المال، والعمل الدولي، والتحليل الاستراتيجي. وهو يشغل الآن كرسي ميلين Mellen Chair في جامعة جون كارول John Carroll وعلَّم في جامعات هارڤارد Harvard، وهاوايي Hawaii، وميشيغان Michigan، وساوث كارولاينا South Carolina، وثندربيرد Thunderbird، وتوليدو Toledo. عاش وعمل في اليابان وسنغافورة والهند وأستراليا والسويد والولايات المتحدة الأمريكية، وسافر كثيرًا في البلدان الأوروبية والآسيوية. ألَّف اثني عشر كتابًا، وكتب أكثر من خمسين بحثًا علميًّا، وعمل في هيئات التحرير لصحف عالمية مثل Journal de Multinational France Management, Journal de international Business Studies, Financial Review, International Business Review, وهو محرِّر لِـ Financial and Education وCorporate Finance Review.

إنه عضو في المجلس المشترك، ومستشار للأمم المتحدة، والبنك

الدولي، ووزراء المال، ولجنة الأسهم والبورصة، ووكالة الفضاء الأمريكية NASA، وفي مجالس البنوك وFortune 100 multinationals وإداراتها العليا. إنه متكلِّم ذو مكانة عالية وقائد مجموعات دراسية كفؤ، وكان الخطيب في حفلات التخرُّج في جامعة جون كارول، ومعهد الإدارة الباسيفيكي الآسيوي DAMI، والخطيب الرئيس لدى جماعات مثل الجمعية القومية للمحاسبين National Association of Aciautants، وزملاء دراسات العمل اليابانية Associates of Japanese Business Studies. وتلقَّى جوائز تعليم جامعية وزمالية عديدة، وانتُخب رئيسًا لمنظمات مدنية ومهنية مثل جمعية الإدارة المالية ومعهد التنفيذيين الماليين، ومجلس الشؤون الدولية، وأكاديمية العمل الدولي. وهو زميل لأكاديمية العمل الدولي، وعالم عالي المقام في معهد بحوث فولبرايت في جنوب شرق آسيا، ومسجَّل في موسوعة Who's Who في حقلي المال والصناعة.

Beck, John C. إنه زميل مشارك وزميل بحث كبير في معهد أندرسون للاستشارات في شؤون التغيير الاستراتيجي حيث قاد أبحاثًا في المواضيع التالية: التجارة الإلكترونية العالمية، رحلة تدويل الشركات الكبرى، المحنة المالية الآسيوية، التنمية الاقتصادية في الأمم الناشئة مثل جمهورية التشيك، وكمبوديا، بناء فريق عالمي، ونموذج تغيير وتكامل واسعي النطاق معروف بـ «دورة التغيير».

وهو كذلك أستاذ زائر في مدرسة أندرسون للإدارة في جامعة كاليفورنيا في لوس أنجلس UCLA حيث يدرِّس مناهج في العولمة والقيادة. كما درَّس الدكتور Beck مناهج في الإدارة المتعدِّدة الجنسيات، والاستراتيجية، والاستشارة الإدارية، وعلم النفس الجماعي، والسلوك التنظيمي، والإدارة في الاقتصاديات الناشئة في جامعة هارفارد وفي ثندربيرد، وفي المدرسة الأمريكية العليا للإدارة الدولية.

وعمل الدكتور Beck ناصحًا استراتيجيًا كبيرًا لأول رئيس وزراء في كمبوديا الأمير راناريد Ranariddh، ومسئولين آخرين كبار خلال السنوات الثلاث الأولى من الحكومة الديمقراطية في تلك الأمة. إضافة إلى كونه عضوًا في مجلس المستشارين لشركة طيران كمبوديا Royal Air Cambodye.

وكان سابقًا مديرًا مساعدًا «لمشروع الاستراتيجيات لأكبر خمسين شركة دولية» التابع للأمم المتحدة. إضافة إلى شغله منصب مستشار الشرق الأقصى في شركة «Monitor Company» وهي شركة استشارية استراتيجية مقرها في بوسطن، وأشرف على انطلاق عملياتهم في كوريا واليابان. وكان كذلك رئيسًا لشركة معلومات العمل الآسيوية ABIC، وناشر «القرن الآسيوي» وهي رسالة إخبارية متخصصة في التحليل الاستراتيجي للشركات والصناعات الآسيوية.

حصل الدكتور Beck على درجة البكالوريوس «Summa Cun Laude» (وهي درجة شرف تمنح فقط لخمسين طالب متخرّج سنويًا) من جامعة هارڤارد، في الولايات الآسيوية الشرقية وعلم الاجتماع. منحته الجامعة جائزتي هوبس Hoopes وثورنتون Thornton على مقالة حول جنوح الأحداث في اليابان. أكمل الأستاذ Beck درجة الدكتوراه أيضًا في جامعة هارڤارد كأول متخرّج في برنامج الدكتوراه التكاملي في دراسات العمل. نشر أكثر من مئة كتاب، ومقالة، وتقرير حول العمل في موضوعات تتعلّق بالعمل في آسيا، وفي الإدارة الاستراتيجية، والعولمة، والقيادة، والسلوك التنظيمي.

Bradley, Michael هو أستاذ F.M. Kirby لأعمال الاستثمار المصرفية في مدرسة فواكوا بيزنس Fuqua Business School في جامعة ديوك Duke University، وأستاذ القانون في مدرسة الحقوق في جامعة ديوك. وقبل ذلك كان في مدرسة العمل في جامعة ميشيغان Michigan وفي كليات جامعتي شيكاغو Chicago وروشيستر Rochester. تكمن اهتمامات الأستاذ برادلي البحثية في تقاطع المالية المشتركة والقانون المشترك مغطية مجالات مثل بنية

رأس المال المشترك، الدمج والضم، اتباع مواقف الدفاع والتكتيكات، والواجبات الائتمانية للمديرين المشتركين، والإفلاس المشترك. نشر عمله في صحف المال والقانون البارزة.

Chun, Charles إنه زميل مشارك في Anderson Consulting's Strategy Practice في لوس أنجلس. متخصِّص في تنمية استراتيجيات التنافس والتسويق للعملاء في مجال الصناعة الإلكترونية والتقنية العالية. وقبل لوس أنجلس، قضى السيِّد تشن Chun سنوات عديدة في منطقة المحيط الهادي الآسيوية يعمل مع MNC ومجموعات آسيوية مختلطة لحل قضايا استراتيجية وعملياتية. يحمل السيِّد Chun درجة البكالوريوس في العلوم من UCLA، ودرجة ماجستير في العلوم من جامعة سثرن كاليفورنيا Southern California، وماجستير في إدارة الأعمال من NYU.

Grosse, Christine Uber إنها أستاذة اللغات الحديثة في ثندربيرد. تعلِّم اتصالات العمل المتقدِّمة في برنامج الماجستير المنتظم، وبرنامج ميملا MIMLA للتعلُّم عن بُعْد للتنفيذيين من أمريكا اللاتينية. حصلت على درجة الدكتوراه في اللغات الرومانسية (البرتغالية، والفرنسية، والإسبانية) من Mary Washington College، متخرِّجة من Phi Beta Kappa بدرجة شرف.

قبل أن تأتي إلى ثندربيرد، كانت تعمل في جامعة فلوريدا الدولية Florida International University في ميامي Miame مديرةً لبرامج التخرُّج في تعليم الإنكليزية للناطقين بلغات أخرى TESOL، معلِّمة تربية وتربية اللغات الحديثة. وعلَّمت الإسبانية في جامعة ميشيغان، وجامعة ميشيغان الشرقية، وكلية Miame-Dade Community College.

نشرت كتبًا عديدة مثل Case Studies in International Business, Speaking of Business ومقالات عديدة حول تعليم اللغات في مجال العمل، والإفادة الاقتصادية من دراسة اللغات الأجنبية، والتعلُّم عن بُعْد، في صحف

مهنية بارزة. وشغلت منصب رئيس TESOL في فلوريدا، ورئيسة Video Interest Section For.

Grosse, Robert E. يحمل درجة بكالوريوس .B.A من جامعة برنستون Princeton ودرجة دكتوراه من جامعة نورث كارولانيا North Carolina University وكلاهما في علم الاقتصاد الدولي. علّم المالية الدولية في برامج MBA في جامعة ميامي، وجامعة ميشيغان، ومعهد آمبريسا Instituto de Empresa في مدريد، إسبانيا، وجامعات مختلفة في أمريكا اللاتينية. وبوصفه مستشارًا في العمل الدولي، فقد عمل لصالح وزارة التجارة الأمريكية، ووزارة الخارجية، ووزارة المالية، ومنظمة الولايات المتحدة والأمم المتحدة. ومن بين الشركات العديدة التي خدم فيها نذكر ما يلي: ,American Express و,EXXON و,Chase Manhattan Bank و,Ganadera و,Banco و,Anacoda و,IBM و,Roynond James، و,Texaco وYPE.

نشر الأستاذ غروس Grosse دراسات عديدة في الاستراتيجية المالية والإدارية للشركات الدولية بما في ذلك مقالته حول «خصخصة YPE» (مع Juan Yanes) أكاديمي في الإدارة التنفيذية (في ربيع سنة 1998)، وكتاب نصوص ألّفه في «العمل الدولي» مع Duane Kujawa (Irwin 3rd ed., 1995)، وكان يدقّق في ظاهرة خصخصة الشركات التي تملكها الحكومة في أمريكا اللاتينية؛ وكتب مقالات حول بيع شركة Aerolineas Argentinas ونجاح مثل هذه الشركات بعد تحولها إلى القطاع الخاص.

لقد شغل الأستاذ غروس، في السنوات القليلة الماضية منصب أستاذ بكرسي لمادة الأسواق الرأسمالية في معهد إمبريسًا Instituto de Empresa في مدريد، وأستاذ زائر لمادة المالية الدولية في ICESI في كالي، في كولومبيا، وفي جامعة Universidad Gabriela Mistral في سانتياغو في تشيلي. وعلّم برامج تنفيذية في المالية الدولية واستراتيجية العمل العالمي في الأرجنتين، وتشيلي،

وكولومبيا، وكوستاريكا، وإكوادور، والمكسيك، وبيرو، وبورتوريكو، وإسبانيا، وترينيداد، وأوروغواي، وفنزويلا.

عمل الأستاذ غروس مديرًا لمركز ثندربيرد للتربية وبحوث العمل الدولي الذي يقوم بمشاريع بحث كبرى في موضوعات «تنمية قادة عالميين لشركات عالمية»، و«ثندربيرد تبحث في الاستراتيجية العالمية»، و«مستقبل صناعة الخدمات المالية»، وغيرها من الموضوعات الأخرى. وكان مديرًا لمعهد المصرفة والعمل الدولي في جامعة ميامي من سنة 1986 إلى سنة 1993.

Inkpen, Andrew C. أستاذ مساعد لمادة الإدارة في كلية ثندربيرد، وفي المدرسة الأمريكية العليا للإدارة الدولية في غليندل Glendale في أريزونا Arezona. يحمل درجة دكتوراه من سياسة العمل، والعمل الدولي من جامعة أونتاريو الغربية University of Western Ontario. وكان يعمل في كليات جامعة تمبل Temple University والجامعة الوطنية السنغافورية The National University of Singapore. تعالج أبحاثه وتعليمه إدارة الشركات المتعدِّدة الجنسيات، مع تركيز خاص على التحالفات الاستراتيجية. إنه مؤلِّفٌ أو مشاركٌ في تأليف أكثر من ثلاثين مقالة في صحف مثل: Academy, Academy of Management Executive, of Management Review, Strategic Management Journal, California Management Review, Organization, Journal of International Business Studies Science. إنه منخرط بنشاط في التربية التنفيذية الدولية وتشاور مع العديد من المؤسسات.

Murray Alan I. أستاذ تحليلي للإدارة في كلية ثندربيرد، والمدرسة الأمريكية العليا للإدارة الدولية The American Graduate Schol of International Management في غلنديل في أريزونا. وقبل التحاقه بكلية ثندربيرد كان أستاذًا مساعدًا في قسم التحليل المؤسسي في جامعة ألبرتا University Albarta (1982 ـ 1983). وكان أستاذًا زائرًا في INSEAD وفي جامعة أوكلاند University of Aukland.

تكمن أبحاث الدكتور Murray الأولية واهتماماته التعليمية في الاستراتيجية التنافسية، التغيُّر المؤسسي، والتنافس القائم على المعرفة. قدَّم محاضرات في مؤتمرات عديدة، وظهرت مقالاته في The Academy of Management Review, Journal of Experinental Social Psychology, Strategic Management Journal, Handbook of Business Strategy, The British Journal of Industrial Relations (الكتاب السنوي للعام 1991 ـ 1992). وهو عضو في Academy of Management وفي Strategic Management Society.

يحمل الدكتور موراي درجة الدكتوراه من مدرسة العمل العليا في جامعة ستانفورد Stanford University's Graduate School of Business ودرجة البكالوريوس في التجارة من جامعة أوكلاند في نيوزيلاند، كلية الدراسات الإدارية (1979). إنه مواطن لكندا ونيوزيلاند معًا. متزوِّج وله ثلاثة أطفال.

Ram, Sundareson أستاذ مساعد للتسويق في كلية ثندربيرد، والمدرسة الأمريكية العليا للإدارة الدولية في غلينديل في أريزونا. يحمل درجة دكتوراه في إدارة الأعمال (التسويق) من جامعة إلينوي University of Illiois في تشامبين - أوربانا Champaign-Urbana، وخرِّيج المعهد الهندي للإدارة في كلكتا The Indian Institute of Management، والمعهد الهندي للتكنولوجيا في مدارس Madras. وعمل رام أيضاً في كلية UCLA في جامعة كاليفورنيا في إرفين Irvine وجامعة أريزونا. تعليمه وأبحاثه يعالجان تنمية المنتجات العالمية، مع تركيز خاص على الاتصالات عن بُعد. إنه مؤلِّفٌ أو شارك في تأليف مقالات عديدة في حقول أنظمة الخبراء لعرض المنتجات الجديدة، واستخدام منتجات التقنية العالمية، والحواجز المشتركة وحواجز الزبائن في وجه تنمية المنتجات، ومقاومة الابتكار. وقد ربح رام جوائز عديدة على الإتقان التعليمي الرائع في كلية ثندربيرد. إنه ينشغل بنشاط في التربية التنفيذية ـ وهو المدير الأكاديمي

لبرنامج الاتصالات العالمية، وتشاور مع مؤسسات عديدة. إنه أستاذ بكرسي في U.S. Western Reyion of the Avademy of International Business.

Revenaugh, Lance يعمل أستاذًا مساعدًا زائرًا في جامعة أريزونا ـ الغربية. وعمل سابقًا في كلية ثندربيرد للأنظمة المعلوماتية IS وفي جامعة سيتي City University في هونغ كونغ، وجامعة إيداهو University of Idaho، وجامعة بيولا Biola University. ونشر أبحاثًا في مجالات استراتيجية أنظمة الأنظمة المعلوماتية، وقياس إنتاجية عمال المعلوماتية، وفي إعادة توجيه عمليات العمل. وقد ترأس خلال السنوات الخمس المنصرمة مسار استراتيجية الأنظمة المعلوماتية وتطبيقها لمؤتمر الأمريكيتين حول الأنظمة المعلوماتية.

Schipani Cindy A. أستاذة القانون في مدرسة العمل التابعة لجامعة ميشيغان. واهتمامات بحوث الأستاذة شيباني الأولية تنصبّ في مجال الحاكمية المشتركة، مع تركيز على واجبات المديرين والموظفين. لها مقالات عديدة في هذه الموضوعات نشرت في الصحف القانونية الرائدة. وقبل حياتها الأكاديمية في جامعة ميشيغان، عملت كاتبة قانونية عند القاضي تشارلز أل. ليفين Charles L. Levin في محكمة ميشيغان العليا، ومارست القانون كزميلة في شركتي قانون تجاري كبيرتين.

Sundaran, Anant أستاذ مساعد لمادة المالية في كلية ثندربيرد. وقبل ذلك كان في مدرسة العمل التابعة لجامعة ميشيغان وفي مدرسة تك للعمل في كلية دار تماوث Tack School of Business at Dar Tmouth College. واهتمامات بحوث ساندارام الأولية تنصب على دمج الشركات وضمّها عبر الحدود وعلى الحاكمية المشتركة المقارنة. ألّف مقالات عديدة في مجالات متعدّدة مثل المالية، والعمل الدولي، والاستراتيجية المشتركة، والقانون.

Tancer, Rebert S. حصل على درجة B.A. ودرجة LL.B. من جامعة ميشيغان، وعلى درجة LL.M. من جامعة هارڤارد. مارس القانون في واشنطن

.D.C وبيونس إيريس Buenes Aires، والأرجنتين، وفونيكس Phoenix، وأريزونا. وعمل في وزارة الخارجية الأمريكية. وحاليًا هو أستاذ الدراسات الدولية في ثندربيرد، والمدرسة الأمريكية العليا للإدارة الدولية في غلينديل، في أريزونا. ويدرِّس مساقات في الملكية الفكرية، والإشكالات القانونية للعمل الدولي، وسياسة التنافس، والصناعة الصيدلانية. أسهم السيِّد Tancer في مقالات لصحف عديدة في حقول الملكية الفكرية في التجارة الدولية، والاستثمار الدولي، والصناعة الصيدلانية. ونشر حديثًا مقالة بعنوان «الصناعة الصيدلانية في الهند: التكليف مع «TRIPS» في صحيفة الكلية الفكرية العالمية The Journal of World Intellectual Propenty. وهو نشيط أيضًا في المجتمع حيث يشغل منصب رئيس أوبرا أريزونا Arezona Opera والقيِّم على حديقة النباتات الصحراوية Desert Botanical Garden.

Tancer, Shoshana B. مديرة مركز النافتا NAFTA وأستاذة الدراسات الدولية في ثندربيرد، والمدرسة الأمريكية العليا للإدارة الدولية. إنها مستشارة، كذلك لرايلي Ryley وكارلوك Carlock وأبلوايت P.C. Applewhite، وهي شركة من شركات نونكس القانونية المهيبة. حصلت Tancer على درجة الدكتوراه من جامعة كولومبيا، ودرجة .LL.B من مدرسة الحقوق التابعة لجامعة ميشيغان، ودرجة .A.B من كلية بارنارد Barnard.

عاشت الدكتورة Tancer وعملت في الأرجنتين حيث عملت رئيسة دائرة الترجمة لأليندي وبريا Allende & Brea، وهي شركة قانونية في بيونس إيريس Buenes Aires؛ وكذلك في جمهورية الدومينيكان Dominican Republic حيث علَّمت في Universudad National Pedro Henriquez Uvena في سانتو دومينغو Santo Domingo. كتبت موضوعات متنوعة تتعلَّق بأمريكا اللاتينية، واتفاقية التجارة الحرة الأمريكية ـ الكندية C.U.S.FTA0 واتفاقية التجارة الحرة لأمريكا الشمالية NAFTA.

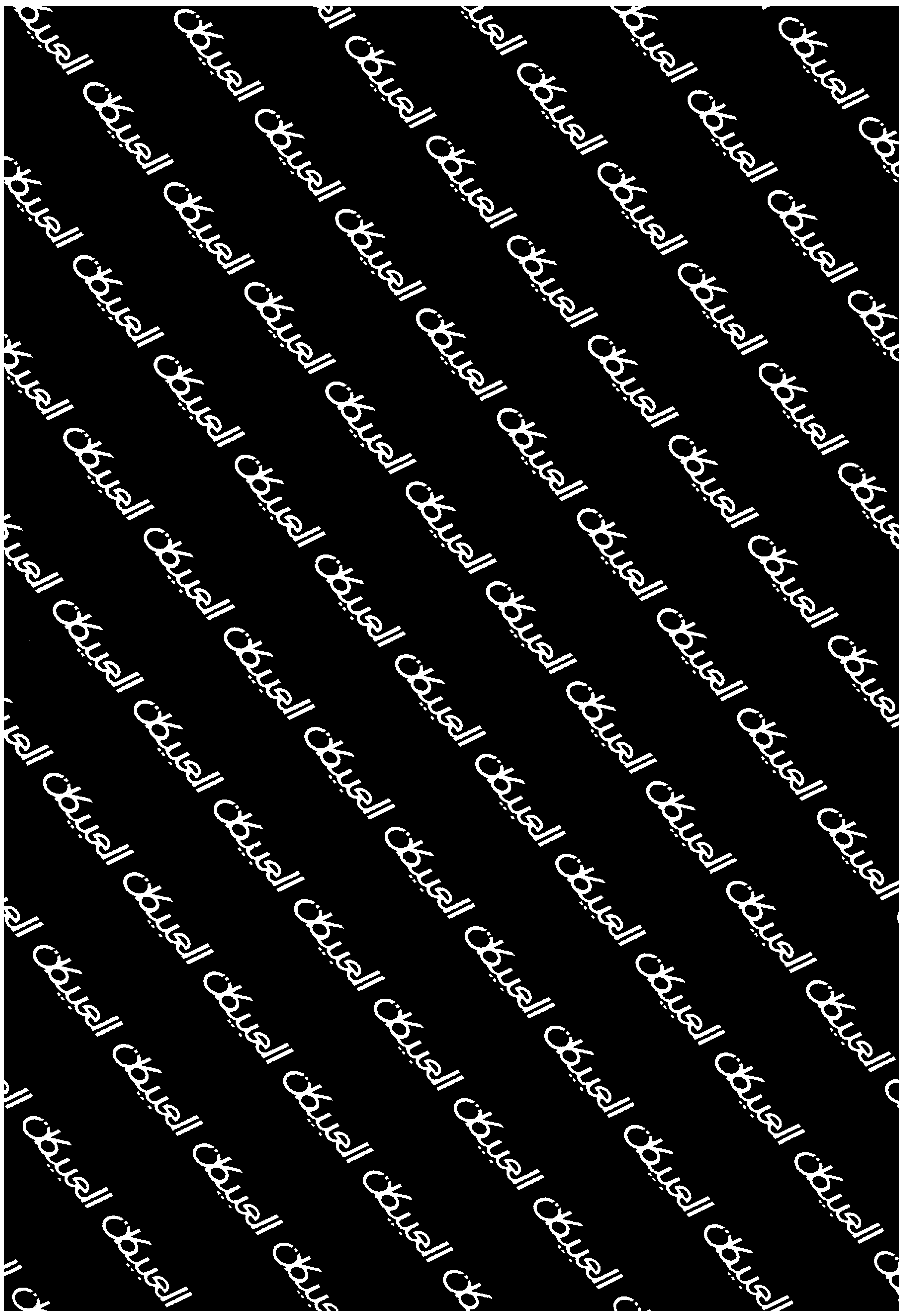
وهي، إضافة إلى ذلك، عضو في مجلس مدراء مجموعة الفينوفا FINOVA، وشركة NYSE، وكانت عضو سابق لمجلس مدراء مؤسسة زانتل Xantel ومؤسسة ماونتن بيل Mountain Bell (التي هي الآن فرع غرب الولايات المتحدة).

Walsh, James P. إنه أستاذ جيرالد وإستير كاري لإدارة الأعمال في مدرسة الأعمال في جامعة ميشيغان The Gerald and Esther Carey Professor of Business Administration of the University of Michigan Business School.

ولديه اهتمام بحثي طويل الأناة في حقل الحاكمية المشتركة. ويقوم حاليًا بتدقيق جوهر رمزية مبادرات المسؤولية الاجتماعية المشتركة. نشرت أعماله في صحف رائدة في مجال الإدارة والاستراتيجية والمال.

Youngdahl, William E. أستاذ مساعد لإدارة العمليات في قسم الأعمال العالمية في كلية ثندربيرد. حصل على درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال من جامعة كاليفورنيا الجنوبية University of Southern California. كان الدكتور يونغدال مهندسًا في زيروكس Xerox ومديرًا لمشروع في Hughes Aircraft قسم الأنظمة الأرضية Ground System Division. وهو محرِّر مساعد لصحيفة The Journal of Operations Management، ويُسيِّر بحثًا في إدارة النوعية، وإدارة سلسلة الإمداد العالمية، وإدارة عمليات الخدمات. إضافة إلى ذلك، قدَّم عددًا من برامج التربية التنفيذية للعملاء بما في ذلك General Motors Asia Pacific, وPhelps Dodge, و Motorola, وDow, Alied Signal وIBM, وAvon, وHoneywell.

الفهرس



مخاطر بيئة العمل العالمي المالية وفرصها المتأصّلة فيها فحسب، بل يُسَلِّحُكَ أيضًا بالمعرفة والمهارات والأدوات التي تحتاجها لمواجهة تلك التحدِّيات واغتنام تلك الفرص.

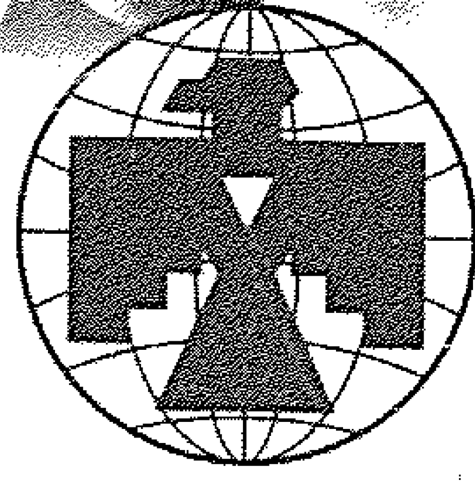
ولما كان هذا الكتاب مزوّدًا بدراسات لحالات تُرَتِّبُ الخبرات الإداريَّة في كبرى الشركات الدوليَّة في العالم، فإنَّه يُثريك بما ينبغي أن تعرفه عن إدارة الأزمان العالميَّة؛ وتشكيل التحالفات العالميَّة وإدارتها؛ وعن الإدارة الشاملة لشعوب ذات ثقافات متنوِّعة؛ وعن إدارة سلاسل الإمداد العالميَّة؛ واجتياز الأنظمة القانونيَّة المختلفة؛ واستثمار الأسواق الماليَّة العالميَّة، وعن دور الإنترنت في ميدان العمل العالمي، وحماية الملكيَّة الفكريَّة، وغير ذلك كثير.

اقرأ كتاب «ثندربيرد تبحث في استراتيجية العولمة لتكتشف الجهد الكبير الذي يستغرقه الاستمرار في الحياة والازدهار في بيئة عمل عالميَّة تتَّسم بالتنافس الشديد.

إنَّ كلِّيَّة ثندردبير، المدرسة الأمريكيَّة العليا للإدارة العالمية، بما لَها من مواقع في غلينديل Glendale، واريزونا Arezona، وارخامبس Archamps في فرنسة، وطوكيو في اليابان؛ تعد المدرسة الأمريكية العليا الرائدة في مجال العمل العالمي، كما تُعَدُّ أوَّل معهد يمنح درجة في الإدارة العالميَّة، وما زالت تدرِّب قادة العمل العالميين منذ سنة 1946.

محرِّر الكتاب: د. روبرت إي. غروس Robert E. Grosse أستاذ مادَّة العمل العالمي ومدير البحوث في كلِّيَّة ثندربيرد. وقد شغل منصب مستشار لدى كثير من الشركات العالمية الكبرى بما في ذلك شركة آي. بي. ام IBM، وامريكان إكسبرس American Express، وواي. بي. اف YPF شركة النفط الوطنيَّة الارجنتينيَّة. وهو مؤلِّف أكثر من اثني عشر كتابًا.

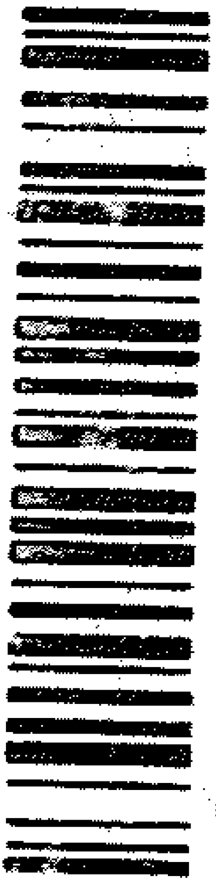
العبيكان



أصبح كل عمل، في القرن الحادي والعشرين، عملاً عالميًا. وهذا يعني أن مستقبلك التنافسي يعتمد على حصولك على أكمل صورة للتحدِّيات التي تطرحها بيئة العمل التي لا حدود لها في هذه الأيَّام، وللفرص المتاحة لتنمية الأرباح. إنَّ هذا الكتاب يقدّم لك كل ذلك الآن.

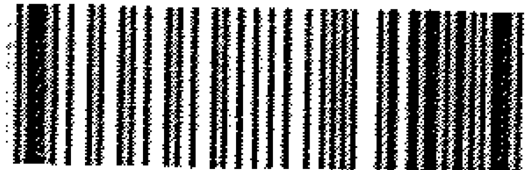
ولما كان قد أسهم في وضع هذا الكتاب خبراء ذوو شهرة عالميَّة بين العاملين في كلِّيَّة ثندربيرد، المدرسة الأمريكيَّة العليا للإدارة العالميَّة، فإنه يعد الدليل الأوحد لتسيير عمل عالمي. ومن خلال أكثر من اثني عشر فصلاً موضّحة بدراسات لحالات مذهلة، سوف يزوّدك هذا الكتاب بالفهم والمهارات التي تحتاجها:

- تشكيل تحالفات عالمية وإدارتها
- إدارة أزمات عمل عالميَّة
- إدارة سلسلة إمداد عالمية
- تطوير استراتيجيّات تقنيّات المعلومات
- استثمار الأسواق المالية العالميَّة
- حماية الملكيَّة الفكريَّة



موضوع الكتاب: العولمة / إدارة الأعمال

ردمك ISBN 9960-20-881-8



موقعنا على الإنترنت:
http://www.obeikanbooks.com